



## 序

象牙塔上的周易，神秘而充满玄机；

本书的太极智慧，朴实且自成一统。

《周易》，群经之首，自古以来就是一部奇书，它有着一套变幻莫测的卦图和神秘玄妙的卦解。由于其内容的晦涩和多变，让人望而却步。

《周易商解》是从管理的角度阐释《周易》六十四卦中博大精深的管理玄机，以企业的视角理解太极智慧，以丰富的材料和故事释其管理思想。在众家论管理的时代，本书将告诉你太极智慧的N条管理玄机，让你回归管理的真谛：

——简单（简易）

——不变（不易）

——创新（变易）

上世纪80年代读《孙子兵法》，90年代读《三国演义》，21世纪读《周易》。不同时代的企业，会有不同阶段的问题。80年代是商战初始期，处于排阵布局的阶段，“兵法”热；90年代是商战上升期，处于集团的雏形时期，“三国”火；21世纪是商战高峰期，竞争合作变化无常，“周易”兴！

企业越发展，管理的智慧越重要。西为中用，古为今用，关键是一切为我所用。

相信本书能够与你一同从哲学和经典的层面解读圣典；挖掘管理智慧的深度；破解蕴藏在六十四卦中神秘而科学的内在管理玄机；掌握周易管理思想的制胜命门。

21世纪是中国的世纪，《周易》的太极智慧，一定会引领我们开启经营管理的新思维，缔造出中国式管理的制胜法则！

谭志浩





# 目 录

序 /1

## 第一部 “人企合一”的管理哲学 ——至高的管理之道

### 第一章 商业说易 /2

#### 一、易中的商业 /2

(一) “不学易，不可为将相” /2

(二) 运用之妙，存乎一心 /5

(三) 易道与商道 /6

#### 二、商业中的易 /10

(一) 谋略的阐释 /10

(二) 商业谋略 /12

(三) 周易势说 /20

(四) 大道无谋 /24

### 第二章 企业说易 /26

#### 一、易中的企业 /26

(一) 天人合一 /26

(二) 人企合一 /28

(三) 得人才者得天下 /31

(四) 企业家的境界 /33

(五) 共同的目标 /35

#### 二、企业中的易 /36

(一) 古代《周易》的战略观 /37

(二) 全息论与企业战略规划 /46

(三) 《周易》战略 /49

月

周易商解——破解六十四卦的管理玄机



### 第三章 管理说易 /54

#### 一、变易 /54

- (一) 变的首先是观念 /54
- (二) 竞争无常规，竞争无惯例 /55
- (三) 变靠顿悟 /55
- (四) 变靠学习 /56
- (五) 变靠积累 /56
- (六) 变靠模仿 /57

#### 二、不易 /57

- (一) 不变的是规律 /57
- (二) 不变的是变化 /58
- (三) 以不变应万变 /59

#### 三、简易 /60

- (一) 波特的简单战略 /61
- (二) 简单就是力量 /61
- (三) 简单管理 /61
- (四) 简单管理不简单 /62
- (五) 简单管理是一种自我管理 /63

## 第二部 “变亦不变”的管理智慧 ——灵活的竞争之术

### 第四章 太极智慧 /66

#### 一、成功企业家的管理哲学 /66

- (一) 做“失败”的头号敌人 /66
- (二) “爱的循环” /66
- (三) “做好每一天的事” /67
- (四) “棒子加红萝卜” /67
- (五) “为每一个钱包和每一种用途  
生产汽车” /68
- (六) 管理哲学的模式 /68

#### 二、东方辩证法 /69



- (一) 原理 /69
- (二) 太极生两仪 /69
- (三) 两仪生四象 /70
- (四) 四象生八卦 /70
- (五) 对称 /71
- (六) 辩证 /71
- (七) 一个智力测试 /72
- (八) 战略辩证法 /72
- (九) 拿破仑声东击西 /72
- (十) 兵以诈立 /73
- 三、阴阳——竞争与合作 /73
  - (一) 竞合——信息社会的精神 /74
  - (二) 战略联盟——竞争的必然趋势 /75
- 四、八卦——企业的八大类型人才 /76
- 五、有无——有市场与无市场 /77
  - (一) 市场：无为有处有还无 /77
  - (二) 现象：假作真时真亦假 /78
  - (三) 资本：无中生有 /78
  - (四) 有无相生 /79
  - (五) 辩证法的运用 /79
- 六、彼此——知己知彼 /80
- 七、虚实——避实击虚 /83
  - (一) 两个实例 /83
  - (二) 网络——虚拟的童话 /83
- 八、动静——管理哲学的终极 /84
  - (一) 宇宙的运动论 /85
  - (二) 无极而太极，动极而静 /85
  - (三) 人性的返朴归真 /86
  - (四) 以水为镜 /87
  - (五) 以太说 /88

## 第五章 管理玄机 /90

### 一、太极——使命与信念 /90

- (一) 太极就是使命 /90







日

周易商解

破解六十四卦的管理玄机

- (二) 企业愿景和企业使命 /90
- 二、天——运气 /92
  - (一) 越努力，运气越好 /92
  - (二) 成功来自企业家的创意 /93
- 三、地——市场 /95
- 四、人——领导人员 /98
  - (一) 领导公司，而不是管理公司 /98
  - (二) 领导者的素质 /98
- 五、虚实——虚构与事实 /100
  - (一) 虚构数字与数字事实 /100
  - (二) 事实就是力量 /101
- 六、正奇——逻辑与诡计 /101
  - (一) 直觉决策与逻辑直觉决策 /101
  - (二) 以正结合，以奇制胜 /102
- 七、动与静——行动与思考 /103
  - (一) 行动与思考 /103
  - (二) 思考与生活 /104

### 第三部 “运筹帷幄”的管理决策 ——六十四卦的卦解及预测

- 上经 抛砖引玉 /106
  - 一 乾卦——领导者 /106
  - 二 坤卦——部属 /110
  - 三 屯卦——风险 /114
  - 四 蒙卦——学识与教育 /117
  - 五 需卦——待机 /120
  - 六 讼卦——冲突或诉讼 /123
  - 七 师卦——（阳）竞争 /126
  - 八 比卦——（阴）联合 /130
  - 九 小畜卦——正位 /133
  - 十 履卦——危机 /136
  - 十一 泰卦——巅峰 /139



- 十 二 否卦——失败 /142
- 十 三 同人卦——团队 /145
- 十 四 大有卦——结盟 /149
- 十 五 谦卦——谦和 /152
- 十 六 豫卦——懒惰 /155
- 十 七 随卦——模仿 /158
- 十 八 蛊卦——错误 /161
- 十 九 临卦——预言 /164
- 二 十 观卦——观察 /166
- 二十一 噬嗑卦——内部犯错 /168
- 二十二 贲卦——广告品牌 /170
- 二十三 剥卦——腐败 /172
- 二十四 复卦——悔改 /174
- 二十五 无妄卦——完全规则 /176
- 二十六 大畜卦——节俭 /178
- 二十七 颐卦——颐养之道 /180
- 二十八 大过卦——解决问题 /183
- 二十九 坎卦——陷阱 /185
- 三 十 离卦——光明希望 /187

## 下经 融会贯通 /189

- 三十一 咸卦——爱与情感 /189
- 三十二 恒卦——热度 /191
- 三十三 遁卦——进与退 /193
- 三十四 大壮卦——壮大 /196
- 三十五 晋卦——进步 /198
- 三十六 明夷——挫折 /200
- 三十七 家人卦——公与私 /202
- 三十八 睽卦——争执 /204
- 三十九 蹇卦——全球化 /206
- 四 十 解卦——解雇 /208
- 四十一 损卦——负责 /210
- 四十二 益卦——利润 /212
- 四十三 夬卦——谈判强硬 /214





四十四	姤卦——妥协	/216
四十五	萃卦——团队	/218
四十六	升卦——晋升	/220
四十七	困卦——困税	/222
四十八	井卦——资本利润	/224
四十九	革卦——变革	/226
五十	鼎卦——财富与权力	/229
五十一	震卦——灾难	/231
五十二	艮卦——质量	/233
五十三	渐卦——前进	/235
五十四	归妹卦——度量	/237
五十五	丰卦——花费	/239
五十六	旅卦——开放贸易	/241
五十七	巽卦——资金流通	/243
五十八	兑卦——愉快	/245
五十九	涣卦——雄心	/247
六十	节卦——节制	/249
六十一	中孚卦——成败之间	/251
六十二	小过卦——小错	/253
六十三	既济卦——过去	/255
六十四	未济卦——未来	/257

后 记 /259

主要参考资料 /260

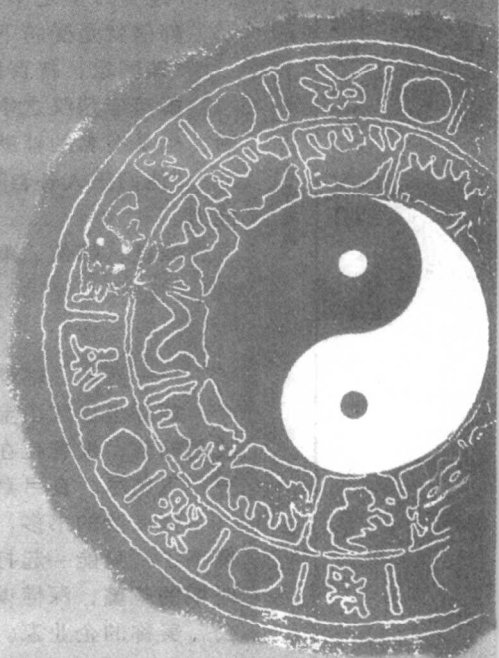


# 第一部

## “人企合一”的管理哲学 ——至商的管理之道

不学易，不可为将相  
运用之妙，存乎一心  
大道无谋  
未雨绸缪  
适者生存

.....





# 第一章 商业说易

## 一、易中的商业

### (一)“不学易，不可为将相”

#### 1. 从刘邦说起

赤手空拳的刘邦打下江山以后，有一天上朝问群臣：“吾所以得天下者何？项氏之所以失天下者何？”

王陵率先回答说：“陛下既无德，修养亦差，相较之下项羽与部下之间情义反较深厚。唯项羽较吝啬，部下有功臣未能立即行赏且猜忌贤臣。陛下对有功者犒赏领地、城池毫不吝啬，天下当然共赴其利。”

针对王陵的回答，刘邦说：“公只知其一，不知其二！”

接着又说：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房（张良）。”

张良是个典型的参谋人才。

“连百万里之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。”

韩信就是受胯下之辱而闻名的大将军。

“镇国家，抚百姓，给饷粮，不绝食道，吾不如萧何。”

萧何于楚汉之争时留守后方，使刘邦军队所需粮食得以补给未曾中断，也是有名的辅助人才。

“他们三人各自都杰出无比。朕能够取天下，在于能够善用他们的能力。”

张良、韩信、萧何都是历史上有名的能臣。

#### 2. 坤之道

——然而，辅助者都是悲壮的。

刘邦坐稳江山宝座以后，对出生入死的兄弟手足大肆杀害。英勇善战的韩信，没有死在战场上反而死在刑场上，因而留下“狡兔死，走狗烹；飞鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡”的千古名句。

张良读的书多，比较聪明，运用了老子的哲学：“功成，身退”，也留下了“只能一起打天下，不能共治国”的名句后云游四海。亦如春秋时期的范蠡，深懂谋略，及时离开了勾践，下海经商，最后成了“陶朱公”美称的企业家。

只有萧何，深懂易理，而且能够学以致用，紧紧跟随坤道，才平安





跟随刘邦，为国家作出贡献。而且还左右王权，使刘邦留下了“成也萧何，败也萧何”的千古一叹。

说到辅助者，不能不说三国时期的诸葛亮，鞠躬尽瘁，死而后已，出师未捷身先死，长使英雄泪满襟，唱尽了辅助贤臣的辛酸。

所以说，做老二，都是很悲壮的。

这就不由得使人想到了《周易》的坤卦——为臣之道。

君是龙，是天子，是老大。九五之位，九五至尊，即王者也。

飞龙在天。都是风风光光的。

从潜龙勿用，见龙在田，到飞龙在天，亢龙有悔，然而，君子终日乾乾，夕惕若，无咎。

可见，君子无咎，痛苦的是臣。

乾是为君之道，坤是为臣之道。

美国一位著名管理人艾维斯说道：“做老大的态度是：不要做错事，不要犯错，那就可以了。”可谓一语中的。

为君之道如是，那么为臣之道呢，做老二应该怎样做呢？

《周易》上说：至哉坤元，万物资生，及顺承天。坤厚载物，德合无疆。含弘光大。

这句话的意思就是：以敦厚的心去做事，不要跟人计较，有很大的宽容心才能去包容万物，厚德载物是坤阴的德性，主张遇到问题时稍微迟缓一点，耐心地跟在后面做事，不要争光。

所以做老二的态度就是“坤道其顺乎！承天而时行”。即忍耐，忍耐，再忍耐。

这一切，张良做到了，韩信做到了，连性命都可以奉献，还有什么不可以忍耐的。萧何反而运用得过于潇洒了，诸葛亮也做到了。历代的宰相也都做到了。

所以，未做老大之前，先做老二；在未做老二之前，先做老小。这是《周易》教我们的。

### 3. 以柔克刚的理想战略

做人如是，那做事又如何？

道理一样。

仍以坤卦为例。坤代表地，地顺从天。坤卦六爻都是阴爻，是纯粹的阴，最为柔顺。即是说：安静地谨言慎行，行动方正；追随而不超越；包容而不排斥；做到至柔而至顺。

老子说：“柔弱胜刚强”，并认为：“天下莫柔弱于水，而攻坚强者莫之能强”。世间没有比地下流的水更柔弱的了，然而水滴石穿，能攻击最坚硬的东西。

《孙子兵法》也说：“夫兵形像水，水之形避高而趋下，兵之形避实



而击虚。水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者谓之神”。意思是用兵打仗，就像地下的流水那样没有固定刻板的规律，没有一成不变的打法，能采取敌变我变而取胜的，就叫用兵如神了。

日本、美国的一些成功的商界大亨把柔性经营作为他们的商战策略，他们将柔性、软性、流动性的思想渗透到企业组织结构和经营管理各个方面。《成功之路》一书的作者指出：在他们考察 62 家美国最杰出的企业中，没有一家是正式采取硬性矩阵组织结构的，即使是曾一度试行过矩阵组织结构的公司，后来也都纷纷放弃了。现今，在大多数日本企业里面，甚至没有像样的组织结构图表。原因就在于过于复杂和稳定的组织结构，容易使企业组织僵化，缺乏活力，难以适应瞬息万变的市场。

“柔性经营”的口号也是日本商人首先提出的。柔性经营就是要在采购、生产、直到销售的整个经营过程中，企业能保持足够的弹性（或称对市场变化的适应性）。日本企业已把柔性经营作为增强企业活力、保持竞争优势的重要手段。“柔性管理”强调管理人员深入基层，自由接触职工，在企业内部自然建立起庞大的非正式的公开信息沟通网络，以体察下情，沟通意见，共创业绩。而命令式的管理早已淘汰。总之，不管是组织结构上的柔性，经营上的柔性，还是内部管理上的柔性，最终目的是体现企业为适应时刻变化着的市场的整体功能。这也就是坤卦以柔克刚，“柔弱胜刚强”的意义的伟大之处。

#### 4. 企业家的追求

坤卦的阴柔无为，使万物并不感到是强有力、被动的，而是自生自长，自然演化的。坤卦的这种高境界，正是当今世界第一流的企业家孜孜不倦追求的。

#### 5. “不学易，不可为将相”

管理学是哲学的一个分支，因为其基础都是对人性的了解，知道这一点对于现代的管理者尤其重要。古语云：“不学易，不可为将相”。在现代企业管理中，如何把“变易”的、“不易”的事情，变成“简易”的事情呢？这既是我们要急切解决的问题，也是管理者的职责之一。本人则站在管理的角度来看《周易》，希望能给管理者一些新的角度和启示。

《周易》虽然是远古的著作，但后来经过周文王、孔子的修订，使它从一本占卜书，成为了哲学书。时至今日，《周易》的思想已经成为我们每个人思想的一部分，很多日常用语都是从《周易》而来，比如说：否极泰来、乐天知命、无妄之灾、不速之客、三阳开泰、文过饰



非、风雷激荡、防微杜渐、自强不息、反目成仇、立竿见影、物极必反等。这些思想影响了我们每个中国人，而我们平常没有察觉，也就是“百姓日用而不知”，做为“百姓”，不知道是可以理解的，但作为高层管理人员，就要“知其然，也要知其所以然”。

## (二) 运用之妙，存乎一心

那么现代人应该如何读《周易》？对于这个问题，一位广告人说得非常好：“半本《论语》治天下，三枚棋子定江山”。如来佛祖在菩提树下得道，六祖惠能拿着扫帚在佛台前悟得了佛的真谛，全赖一个“悟”字。其实读书做事，道理都是一样的。通过下面名人读《易》的事例，我们应该有所启发。

### 1. 毛泽东说《易》

1942年7月，毛泽东在与客人的一次谈话中论及到《易》的哲理。

毛泽东问：“你学过《易》吗？”

答：“学过，能背诵，但理解不深。”

“你会唱秦腔吗？”

“爱唱，唱不好。”

“考考你，你们秦腔的皇帝出场白，常常把他的登场说成是九五之位，这是什么意思？”

“那是根据《易》的阳刚则衰，阴极则损的忌讳之习。”

“说得对，其理何在？”

“阳刚为十，减一则九，阴极为六，减一则五，满招损，谦受益，阳极则衰，阴极则损。《孙子兵法》上说求万全者无一全，骄兵必败，哀兵必胜，都是依据这一阴阳之道来发挥的”。

“对了！100分给你减5分，算个95分的九五翰林。”毛泽东说。然后他又说道：“极则必反，不要当状元，历史上的状元，许多当驸马，养尊处优，埋没人才，很少在事业上有所成就”。

### 2. 张瑞敏用《易》

有一次，海尔集团总裁张瑞敏说出了他的一套“三易论”：

他说：“三易论”就是变易、不易和简易。

一、变易。市场每时每刻都在变化，是动态的。

二、不易。万变中有不变的规律，这就是消费者对产品质量的高标准要求是永远不会变的，抓住了这一点，就抓住了牛鼻子。美国企业管理中有句名言：“企业第一位的不是创造利润，而是创造顾客”。

三、简易。把市场中纷繁的问题化简为易，化难为易来解决。

变易、不易和简易，这正是《周易》的三大要义。







### 3. 黑格尔论《易》

黑格尔是19世纪德国的哲学家。在哲学史上，他创造了正反合辩证逻辑定律，在西方哲学界享有很高的声望。

黑格尔的哲学观点与《周易》的变化原理不谋而合。而这并不是偶然的事，因为这位西方哲学家也研习过中国的《周易》，运用中国的《周易》。

这位大哲学家在他的自传中承认，他所创造的正反合辩证逻辑定律正是得自《周易》的启发，并且在《哲学史讲演录》上赞叹《周易》，他感慨地说：“《周易》包含着中国人的智能。”

据说，这位西方哲学家后来曾经感叹地说，他一生中最大的遗憾是没有完全学透中国的《周易》！

从以上例子得知，大政治家、大企业家、大哲学家都是把《周易》要义作为自己思想体验的一部分，并加以致用。学是为了用，学而不用，浪费时间，浪费生命。

### （三）易道与商道

什么是道？

外行看热闹，内行看门道。这就是“道”通俗的解释。

道可道，非常道。这是“道”最抽象的解释。

一阴一阳之谓道。这是“道”最第六的解释。

经商之道，做人处世之道，齐家治国之道。真可谓盗亦有道，一切都有“道”。

外国人也有道。

人，人，人——HP way，惠普之道。

索尼就开拓——索尼法则。

不创新，勿宁死——微软之道。

道就是方式、方法、技巧、世界观。道是一种艺术。

经商之道就是变化、创新。

#### 1. 什么是易道

《周易》、《易传》以及易学的核心，就是易道。

易道就是变人经之道。

学道，靠悟。

唐三藏千辛万苦到西天取经，最后得到了一个字：“空”。空就是佛。

万物皆变，惟变不变！

《周易》认为一切皆有道，道无所不在，你要用眼看、用手做、用





心悟、才有所得。

《易》有太极之道，有天、地、人三才之道，有四象六合之道，有五行之道，八卦六十四卦之道——

总之，道无所不包。

当然也包括生财之道。

所以，《四库全书》里面说：

“易道广大，无所不包，旁及天文、地理、乐律、兵法、韵学、算术，以逮方处之炉火，皆可援易以为说——”

美国的硅谷，日本的硅岛，中国的中关村，都是以宇宙的速度来更新。苟日新、时日新、日日新。这样才能够生存，也只有这样才能够发展。

他们是以进攻来防守。

进攻是防御的最佳方式。

有“天才魔鬼”之称的比尔·盖茨说道：“要么创新，要么死亡。”

就在 Win2000 取代 Win98 之际，WinXP 就已经在生产之中。当人们刚刚安装上 Win2000 的时候，他又穿着牛仔装在电视上出现，说：WinXP 界面更好，性能更稳定！

有诗云：沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春。

用这句话来形容商业也非常适当。

万事开头难，周易之所以称之为易，一个很大的原因就是，周易真的很简单，易者，容易也。世界上往往越复杂的东西，道理越简单，《周易》也一样。

“易道”有三层意思——也就是海尔集团总裁张瑞敏所说的“三易”，即：变易，不易和简易。

周易“三易论”

古义	今义	商业上涵义
变易	世上没有一事、一物、一情况、一思想是不变的。	强调市场环境的动态变化。
不易	万物皆变，惟变不变。	强调经济规律具有一定的稳定性。
简易	潮流流行简约，简单才是美。	强调把市场中纷繁的问题化简为易，化难为易来解决。

## 2. 因时而变

《周易》中关于变的思想，早已为人所知。《周易》中讲变化，在它的全部宗旨中占有重要的地位。圣人能够从周易当中看出天下的变化。整部《周易》的奥秘，就在能把所有的变化讲得井井有条；言天下之至





动而不可乱也。掌握周易的方法基本点就在于懂得《周易》的构思是“拟之而后言，议之而动，拟、议而成变化”。

《周易》之所以对一切变化有所知，归因于它无所不能的形式系统，例如阴爻与阳爻及其在卦画中的位置关系，都具有指象变化的能力，即所谓“刚柔相推而生变化”。

• 案例 •

### 陶朱公的经商之道

春秋战国时期有一名大企业家——范蠡，世称陶朱公。范蠡从商之前是越国的大政治家。在越国被吴国灭亡时，是他提出降吴复国的计策的，并随同越王勾践一同到吴国为奴，千方百计谋取勾践回国，成为辅助勾践灭吴复国的第一谋臣，官拜上将军。

但当勾践复国之后，他了解勾践是一个可以共患难但不能同安乐的人，于是他急流勇退，毅然弃官而去。首先他到了齐国，改名为鸱夷子皮。但是齐国人知道他有很好的品德和很高的才能，就请他当宰相。由于他退归林下的决心已下，不久又辞官而去。他到了当时的商业中心陶（即今山东的定陶县）定居，自称“朱公”，人们称他陶朱公。他在这里既经营商业，又从事农业和牧业。很快就表现了非凡的经商才能。在19年内有三次赚了千金之多。但他仗义疏财，赚了钱，就从事各种公益事业。他的行为使他获得“富而行其德”的美名，成为几千年来我国商界的楷模。

### “一贵一贱，极而复反”

范蠡是个很有经商头脑的人。他根据市场的供求关系，判断价格的涨落，即“论其（商品）有余和不足，则知（价格）贵贱”。他发现价格涨落有个极限，即贵到极点后会就会下落；贱到极点后会就会上涨，出现“一贵一贱，极而复反”的规律。

这是很符合现代市场规律的。因为一种商品价格上涨，人们就会更多地生产，供应市场，这就为价格下跌创造了条件。相反，如果价格太低，就打击了积极性，人们就不愿生产，市场的货物也就少了，又为价格上涨创造了条件。故他提出一套“积贮之理”。这就是在物价便宜时，要大量收进。他说“贱取如珠玉”，即像重视珠玉那样重视降价的物品，尽量买进存贮起来。等到涨价之后，就尽量卖出。“贵出如粪土”，即像抛弃粪土那样毫不可惜地尽其抛出。其实，他这一原理用在股市上也同样适用。



### 3. 变与常

《周易》中讲变化的一个突出之处，就是认为任何事实或状态的意义是有条件的，而绝非固定不变。这有两个层面含义；一是指它的意义是有条件的。在某些条件下它们具有好的意义，但在另一些条件下它又具有不好的意义。《系辞传》上说：“是故，列贵贱者存乎位。齐小大者，存乎卦。辩吉凶者，存乎辞。忧悔吝者，存乎介。震无咎者，存乎悔。是故，卦有大小，辞有险易。辞也者，各指其所之”。这就是说，事实的真意义（贵贱、大小、吉凶、悔吝、险易等，）都由“位”、卦、辞这些语言指示出来了，但是它们仍然将“各指其所之”人，可以通过趋或避使之对已有利用。因此，事实的意义不是一成不变的。

### 4. 变化 ≠ 创新

以卦为例。如《旅》卦象施行在外，“虽失其居所，但未至于困，故可享。然而只可以小亨，不可以大亨”。《旅·彖传》说：“旅之时义大矣哉。”所谓时义，就是指因条件而变化的意义。“如果把握得好，一个人可以因旅而兴，把握得不好，也可以因旅而亡。”《周易》之中类似于这样取时兴亡的卦还有很多。所以，一切都可以因时而异。

世上没有一成不变的东西，但也不一定有“变”就是好。因为变化有两种：变好和变坏。只有变好才是创新，只有变好才是有意义的。任何事情，都不可以为变而变，纯属为创新而创新，是不会创造出好产品的，因为它脱离了创新的根本，不是因需而变，不是为了消费者的需要而创。

### 5. 小 结

伴随着社会多元化的发展和人们观念的开放，人们对《周易》的研究又重新热起来，这一点是可以理解的。经过多年的极“左”禁锢之后，在改革开放的今天，众多精英人物都在利用《周易》的人生智慧，在经济大潮中寻找机遇，一展拳脚。

有人从“生生之谓易”中，找到自己经营企业“含弘广大，品物咸亨”的大思路；有人从“日中则昃，月盈则食”及“亢龙有悔”中，寻找到把握企业发展的宏观尺度；有人从“处乎其安，不忘乎其危”中，清楚地认识到不断更新企业经营理念的重要性。而更为重要的是，在以市场经济为主的经济体制下，各行各业的有志之士可以从《周易》中的汲取中国优秀的传统道德，从其高深的哲思及人生智能中，明白不断提高自己的德行修养对事业成功的重要性。这就是《周易》中所谓“善不积不足以成名”、“天地之大德曰位，何以守位曰仁，何以聚人曰财”，





并特别指出“理财正辞，禁民为非曰义”！

正是这部古籍给人们吹来了一阵充满伦理与智能的思维凉风，令他们兴奋不已！也正是这部古经，最早提出了“富家大吉”的概念，而《系辞》篇更明确地指出：“理财正辞”要与“禁民为非”结合起来，才能达到社会长治久安的效果。故国内一家著名大企业的总裁在谈及《周易》与经营的关系时，吟出了一联：

**周易首言富，系辞论理财**

任何人在求发展、找出路时，都可以从《周易》中对“时”、“中”、“度”等的阐述中，给自己找到最佳的智能参考。《周易》在 21 世纪的今天，某种程度上已成为一部“仁者见之谓之仁，智者见之谓之智”的雅俗共赏之书，特别是该书中所蕴含的大量人生智能，是应该予以系统的研究与阐释的。

## 二、商业中的易

象曰：君子以作事始谋。

——《周易·讼卦》

### （一）谋略的阐释

#### 1. 何为谋？

《诗经》说道：“周爰咨谋。”毛传的解释就是“咨事之难易为谋”，所以《说文解字》也就“虑难曰谋”。谋的解释在权威的古籍经典中的佐证更多。《周易》：君子以作事始谋。《尚书》：无稽之言勿多，弗听之谋勿庸。等。古人说，谋事在人，成事在天。今人则说，谋事在人，成事也在人。现代人已经变得更为积极了。人是人的手段，人是人的目的，为了手段与目的，人不得不谋。然而世事又是多变的，成事在天也有一定的道理。把谋推向极至，这是不得已的事，特别是在战争当中，不谋而胜可以讲是少之又少，所以谋取就很自然地与欺诈、诡计、阴谋等联系起来，使谋变得神秘和恐怖，但谋的实际意义也慢慢地增大了。

#### 2. 谋就是就某一件事而言

我们看到，“谋”一字，是由“言”和“某”组成的，最初的谋，都是从好口才的宾客口中说出来的，所以这些有才智的宾客就叫做“谋士”。吕不韦家中有三千宾客为他出谋划策，居然想出了“奇货可居”的谋略，而他把这些宾客的点子集合起来就成了一部《吕氏春秋》因此谋的价值作用可见一斑。

应该讲，谋不是目的，谋，都是为事而谋的，没有人只会为谋而谋



的，谁都不会自寻烦恼，谋只是一种手段，成事才是目的。所以说，所以谋都是就是某一件事而言的。小至下棋争地，大至如吕不韦的谋权利，谋江山，无一不是有目标，有方向的。

### 3. 何为略？

最初的解释是：“略，经略法度”，《广韵·释诂一》说“略，法也”。清人徐灏解释说：“略，引而申之，法度所规定的都叫略，所谓王略，就是文武之略”。略，再进一步就是智计的意思了。《汉书·司马相传》讲到：“观士大夫之智略，都像是打猎的收获一样”。颜师古认为，略是智计。在经过了后人的理解和运用之后，大抵智计之法，智计之道就是略了。

### 4. 略就是在一种环境下各自耕好自己的田

从字面来看，“略”字，是由“田”和“各”组成，田可以说是一种事业，男耕女织，男主外女主内，田是一家之事业，民是国家之根本。要想耕好田，坐稳江山，就得有方法。如何耕好自己的田地，看一下《耕田歌》的故事你或许会有所解悟。

### 5. 《耕田歌》

朱虚侯刘章原是汉高祖刘邦的长子刘肥的次子，刘邦死后，天下事皆决于吕后，吕后大量扶持吕氏子孙，刘氏就不得权位，刘章不得不有所谋划。

一次，刘章入宫侍奉吕后宴饮，吕后命令他任行酒令。刘章说：“臣是将门之子，请以军法行酒”。吕后允之。

当酒喝得微醺之时，刘章进献歌舞，然后说：“我请求为太后唱一首耕田歌”。吕后一向把他当小孩子看待，笑着说：“你父亲知道耕田罢了，你生为王子，怎么知道耕田？”刘章说：“臣知道”。吕后就让他唱。

刘章唱道：“田要深深的耕，种子要密密的播，禾苗要疏疏地插，不是同种的杂草，要把它们锄掉”。吕后听了，默然不语。

过了一会，吕氏当中有一人醉了，避酒而逃。刘章追上去把人杀了，然后回来报告说：“有一人避酒而逃，我依法斩了他”。吕后及左右大臣皆大惊失色，但已经允许他依法行事，也就不能降罪于他。从此，吕氏家族都很害怕刘章，大臣们也很仰仗他，刘氏因此声名稍振。

刘章后来与大臣共诛诸吕，而刘章首先把相国吕王产斩于未央宫，文帝二年被封为城阳王。

正所谓是自己的田地自己耕，汉朝是刘家的天下，刘章当然要拿回自己的田地。他的《耕田歌》就是他的复国大计，他对谋国充满了信





心，他的目的是夺回政权，当然是道德的，而非其他手段，就当时的环境来讲，不可以说是不道德。目的明确，手段正确，而又名正言顺，这才是雄才大略。

为了一种目的，用心筹画，尽智计之能事就是谋略。最堂而皇之的谋略就是用于军事上的战略战术，所谓兵不厌诈，在战场上胜利了才是根本，而且越诈越好。当然，在和平时代，战争已经没有，但谋略仍然时时用到，这个时候，就要讲道德了，而且，道德又是最佳的谋略。事实上，无论是军事谋略，还是政治策略，或是经济规划和商战谋划，乃至人们的生存心计，莫不需要经过一番筹划，只是对象的不同而已，他们无一例外地希望能充分调动能量，区分难易，为了确定的目的而趋利避害。无论是哪一个人，哪一种谋略，从来都没有单纯的谋，只有单纯的目的，区别的只是为了私利还是为了国计民生。

## (二) 商业谋略

### 1. 未雨绸缪

《易》曰：“履霜，坚冰至”

冰冻三尺，非一日之寒。脚踏到霜的时候，就要想到结坚冰的寒冷日子即将到来。

《诗经》云：“迨天之未阴雨，彻彼桑土，绸缪牖户”。意谓在未下雨时，鸟儿便啄剥桑根皮来修补窝巢了。

清代朱用纯《治家格言》有语：“宜未雨而绸缪，毋临渴而掘井”。

凡事预则立，不预则废，这一条尤其为兵家所推崇。因为兵者，国之大事也。其实这是在各个领域都适用的一条规律，预见力的大不，决定着胜利程度的大小；预先准备是否周密，决定着取得胜利是否彻底。

心理学认为，人脑反映事物需要一个观察、思考、判断的过程。在这一过程中，有备者总是有利的。《兵经百字》云：“凡事以未意而及者，则必骇，心骇则卒不能谋”。说的就是这个道理。

预见能力的效用还在于能从事物的一个极端面预见到事物的另一个极端。《说苑·权谋》说：贤人智在举事，事先要有充分的预见，如果满，就要考虑到溢；如果平，就要考虑到险；如果安定，就要考虑到危险；如果曲折，就要考虑到径直。如果能设想到一切情形，就能防备疏忽。如果做到这一点，那么什么事情也不会失败。春秋楚庄王企图进攻小国陈国，派人前往侦察陈国国情。不久，侦察人员回报产：“陈不可伐！”“为什么？”“陈国城高沟深，防卫严密，而且储备丰富”。而楚庄王却认为：“这是亡国的征兆，像陈这样的小国，军需却诸备丰富，其赋敛必定繁重，赋敛繁重则百姓深怀怨恨。而且，这样的小国，城高沟



深，必然劳役沉重，百姓一定疲惫不堪”。楚国于是发兵，一举击破了陈国。

独到的预见力不仅要从敌变中推知我变，而且要从我变中推知敌变，做到意在敌人，断在敌前，“破彼之破”，如此才能料敌如神，处处主动，制人而不制于人。

## 2. 山猪磨牙的故事

从前，有一只山猪在大树旁勤奋地磨獠牙。狐狸看到了，好奇地问它：“既没有敌人来追赶，也没有任何危险，为什么要这么用心地磨牙？”山猪答道：“你想想看，一旦危险来临，就没有时间磨牙了，现在磨牙，等到要用的时候就不会慌张了”。

未雨绸缪，善养天年，到时候便有用处。书到用时方恨少，临急抱佛脚是来不及的。也许有人会抱怨没有机会，然而当升迁机会来到时，再感叹自己平时没有积蓄足够的学识与能力，以致不能胜任，也只好后悔莫及。

例如，国际上北约对南联盟持续 78 天的狂轰滥炸，再一次警示我们，将来的世界绝不会是处处莺歌燕舞的太平盛世。因此，亡羊补牢的权宜之计，不如未雨绸缪的谋略运用。越是“不对称”的斗法，越需要我们调遣出反制“不对称作战”的激情和历史能动，越需要我们结合新的情况推陈出新，这才是易学的根本思想。

## 3. 曲突徙薪

从前有一户人家，一天来了客人，看见主人家里炉灶的烟囱是直的，并且旁边还堆放有些草。这个客人就建议主人将烟囱改造为弯的，并要把柴草挪走，否则将会有失火的隐患。主人听后淡然一笑，没有听从。过了不久，家里果然失了火。街坊邻居一起帮忙才侥幸把火给救灭。于是，这家主人便杀牛置酒对邻居们的热心帮助表示感谢。受伤严重的坐上座，其他人按功劳大小依次列席，但却唯独没有请当初建议他改造烟囱的那位客人。有人不解，就问主人说：“当初你要是听了那个客人的话，就根本不会发生火灾，更不用像今天这样破费着设酒宴。你今天答谢众人的时候，为什么没有去请当初提建议的人，反而把救火受伤的人奉为上宾呢？”主人这才醒悟过来，于是就把那个客人也请了过来。

## 4. 危机处理的问题

在现代营销工作中，有许多企业都存在“曲突徙薪亡恩泽，焦头烂额为上客”的怪圈。之所以说他是怪圈，是因为它主要“怪”在以下两







个方面：

1、有的企业在发生了危机的时候（或营销危机，或公关危机，或内部管理危机），往往会急忙召集精明强干的“铁碗人物”来进行危机公关或危机化解，待危机排除或得到补救之后，企业老总往往会高兴地“大宴宾客”盛情感谢。如果从论功行赏的角度上看完全是无可厚非，但他却不知道，如果能在事先做好“预防工作”，或许今天的危机就根本不会发生。

2、产生这种怪圈的企业在危机彻底浮出水面之前，往往会被眼前的“繁荣景象”所蛊惑，而对真正有一天危机激化后的潜在危险缺乏应有的重视和估计。即便是想到了这种做法不大保险或这种繁荣现状维持不了多久，也往往抱有极大的侥幸心理。若用两个不相干的诗句来形容，真所谓“乱花渐欲迷人眼，不到黄河心不死”。

与“曲突徙薪”相类似的，就是发生在事前的“未雨绸缪”和发生在事后的“亡羊补牢”。在对待危机的态度上，我们最欢迎的当然是“未雨绸缪”，但在当今瞬息万变、险象环生的市场竞争环境里，往往由于对瞬间事件发生的“预见性空白”，致使我们不自觉地会对“亡羊补牢”这种“聊以自慰”的补救措施念念不忘，于是如果对“未雨绸缪”方面强调过多，就会有人站出来争辩：“我能在危机发生后做到‘焦头烂额为上客’就已经不错了，起码说明我对大家还是比较公正的。我又不是马克思，又不是上帝，怎么能事事都对我求全责备呢？”

从某种程度上讲，对潜在危机心存侥幸比缺乏预见性更可怕。因为后者只是无知或反映迟钝，而前者却是故意纵容事态的恶化。不可否认，目前有相当多的企业存在急功近利的“近视病”，北方有句俗话说叫做“着急喝不了热米粥”，这种对危机处理的不积极和不作为最终会使他们“搬起石头砸自己的脚”。

## 5. 兵不厌诈

“我们不是宋襄公，不要那种蠢猪式的仁义道德。我们要把敌人的眼睛和耳朵尽可能地封住，使他们变成瞎子和聋子，要把他们的指挥员的心尽可能地弄得混乱些，使他们变成疯子，用以争取自己的胜利。所有这些，也都是主动或被动和主观指导之间的相互关系。战胜日本是少不了这种主观指导的”。

——毛泽东《论持久战》

在战场上，对敌人的仁慈就是对自己的残忍，战场上的不道德是不得已而为之的行为。现在战争虽然没有了，但道德反而成了战略的内容



之一，许多政治家就是靠做道德的文章而获胜的。这说明了现代文明社会道德的重要性和必要性。

道德是要讲的，但不能太迂腐，太古板。如果像宋襄公那样的话，就叫愚蠢了。

——当初，齐国的齐桓公刚死，宋襄公会合诸侯在宋国谈判。由于当时宋国和楚国都想称霸。目夷劝宋襄公为防范敌人不怀好意，多带些兵马。

宋襄公说：“那不行，我们是为了不打仗才来谈判的，自己怎么反而带兵呢？”于是他被楚人抓了当人质。谈判完全失败。

后来周襄王、宋襄公联合卫、许、滕三国出兵进攻臣服于楚的郑国。郑国向楚国求援，楚庄王发兵攻宋以救郑。宋襄公闻讯急忙从郑撤军回国迎战楚国。十一月初一，两军到达泓水河边。宋军在北岸已布成阵势，且有天然水障。楚军恃强进攻，当其正在渡河时，目夷劝宋襄公快进攻。

宋襄公又说：“不行，他们还在渡河，如果我们这个时候打过去的话，就不算仁义的国家了”。宋襄公拒绝了目夷半渡而击的建议。

在楚军渡过河之后，尚未列成阵势，正处于混乱之际，目夷又劝宋襄公快快进攻，不然就迟了。

宋襄公说：“你太不讲道德了，人家还没有排好队呢！”又拒绝了。直到楚军列好阵势，襄公才下令攻击。结果宋军大败，襄公亦受重伤，不久死去。

这个宋襄公可谓谦谦君子，但却成了秀才过河，笨得要死。

——从前，有一名秀才，遇到一条河，不知怎样过，这时候一个农夫路过，秀才问农夫：“请问此河怎么过？”农夫说：“蹚过去就可以。”秀才思考：“单脚为跳，双脚为蹚”。于是秀才双脚并拢，一蹚就蹚到了河里。农夫呢？单脚一跳就跳了过去了。

宋襄公的道德在战场上成了小丑。其实，在战场上，宋襄公才是真正的不道德，为什么呢？因为战场上都是兵不厌诈的，孙子说，兵者，诡道也。即以最大的狡猾与伪装掩盖真正目的，以最大的力量去消灭敌人，这才是最大的道德。否则，让自己的战士，唱着道德之歌上战场，犹如赶着羊群进屠宰场，这才是作为主将的最大的不道德。

## 6. 适者生存

竞争会产生动力，激励竞争中的优胜者，惩罚失败者。因此，竞争是经济的推进剂。

——查里斯·汉斯

相信大家都听过老鹰喂食的故事，这是一个适者生存优胜劣汰的故



事。

老鹰是所有鸟类中最强壮的种族，根据动物学家所做的研究，这可能和老鹰的喂食习惯有关。老鹰一次生下四、五只小鹰，由于它们的巢穴很高，所以猎捕回来的食物一次只能喂食一只小鹰，而老鹰的喂食方式并不是依平等的原则，而是哪一只小鹰抢得凶就给谁吃，在此情况下，瘦弱的小鹰吃不到食物都死了，最凶狠的存活下来，代代相传，使老鹰一族愈来愈强壮。

这个故事告诉我们，“公平”不能成为组织中的公认原则，组织若无适当的淘汰制度，常会因小仁小义而耽误了进化，在竞争的环境中将会遭到自然的淘汰。

“物竞天择，适者生存”。适应的问题无时不在，不可避免地存在于我们现代的生活、事业的发展过程中。生活不可能静如止水、波澜不惊，我们时时都会面对各种变故；事业的发展也不可能总是一帆风顺、一马平川，我们会遭遇失败和挫折；当变故出现时，当失败和挫折发生时，当厄运和灾祸降临时，我们面对的首要问题便是：学会适应。

## 7. 学会适应

适应就是接受，是对过去的一种否定。我们太爱依恋昔日企业的成功，太怀念过去的收获，当客观现实发生变化时，我们不愿走出过去，面对现实，接受这种变化。当一笔满以为会赚一把的生意做砸了时，我们难以相信自己竟然亏了血本；不愿接受，其实就是不愿失去曾经拥有的。接受，就是在心理上认同，现实上容纳；接受，就是走出“怀旧”情结，及早消除负面情绪，面向未来，重整旗鼓，重新上路。

适应是对企业、个人的一种挑战。每一次适应，必然就是一次严峻的考验和挑战，甚至是一种撕心裂肺的整合，一种脱胎换骨的磨砺。挑战的过程就是一个战胜自我、完善自我、超越自我的过程，取得了一次挑战的胜利，我们也就实现了一种“适应”。

适应是一种选择、一种拼搏、一种磨炼、一种洗礼、一种千锤万击的锻造。因此，适应必然是痛苦的而艰难的。能否懂得“适应”和是否善于“适应”，正是检验人们的才智、勇气的一块试金石。懂得和善于“适应”者，处处抢先，无往不胜，事业节节成功，人生臻于圆满；反之，则步人后尘，碌碌无为，难有建树。

## 8. 足智多谋

古往今来，战场上的搏杀较量，无不以斗智为上，斗力为下。所谓“攻人以谋不以为，用兵斗智不斗多”、“力胜胜一时，智胜胜一世”，讲的就是这个道理。“力拔山兮气盖世”的英雄项羽，最终败在“吾宁斗智，不能斗力”的刘邦手下，就是一个例子。在现代商战当中，“匹夫



之勇”已经无用武之地，因为知识经济时代需要高素质、多智谋的人才。

古人云：“聪明秀出谓之英，胆略过人谓之雄”。真正的胜利者，只能是那些集智能和胆略于一身的人。克劳塞维茨说：“高超的智能兼普通的勇气，要比出众的勇气兼普通的智能有更大的作用的。”智与勇相较，智是主要的。博学才能多才，足智才能多谋，多谋才能善断，善断才能多胜。

可以想像，未来商战的一个特点就是高科技产品唱主角。这不仅要求企业领导要有高超的技术与智能谋略，而且要求普通员工也具有完成任务的智谋与能力。愚昧无知、鲁莽蛮干的匹夫之勇，都会在竞争当中带来灾难性的影响。“一着不慎，满盘皆输”。“一卒莽撞，全军挨打”。所以，无论大企业或者小企业，老板或是员工，都要不断学习，使自己“足智”。

## 9. 战争之神

拿破仑是位军事天才，但他的天才也不是天生的，而是经过刻苦求知得来的，他自幼奋发攻读，酷爱军事。历史、地理、天文、数学等知识，无所不学，连圣经、古兰经等也有兴趣，拿破仑一生经过大小战役近60次，每次战役，都要带上相当多的图书资料上战场，被称为随军图书馆，利用战争间隙读书。毛泽东一生也酷爱读书，在最艰苦的岁月里也带上文房四宝和一大箱书。这一点两位伟人都极其相似。拿破仑曾经阅读过《孙子兵法》，还大叹相见恨晚。他远征埃及时，随身携带的历史著作就达125卷。他好学求知，也十分重视知识分子，在军队中大量吸收有知识的人为之服务。拿破仑被誉为“战争之神”，与此不无关系。

## 10. 经营之神

松下幸之助虽然只读到小学4年级，但他知识之丰富，尤其是对中国历史的了解，并非一般中国人所能及，松下认为，学习先人的生活方式，目的在于提升自己和社会水准，年轻人更应重视历史所给予的启示。我们都知道中国五千多年的历史，对日本文化造成了很大的影响。在中国五千多年的历史中，有无数的圣贤、英雄与豪杰，但是老年的松下，凭着自己的知识积累，一下子就能够说出许多中国历代名人的丰功伟绩，还自谦只能说出一片断。

他说道：

“尧舜之世，是常被大家提起的，那是个理想的时代。尧、舜都是中国古代的天子，智识如神明般，他们的仁慈泽被天下，平日起居勤俭自持，心思所系，完全是人民的安乐和生活。因此，那个时代，天下太





平，万民和顺，所以尧舜之世，正是位居领导者，应具备的远见和理想。

“但尧舜只是传说中的天子，我们还是以历史上实在的人物为例：汉高祖刘邦，他也是非常伟大的君主。

“他在灭秦时，曾与百姓约法三章，大意是‘杀人者死，伤人者及盗物者，依其程度处罚。秦法废止。’因此，一向为秦的苛法所苦的人民，都大为欢喜。

“有关军事、智谋、内政的事，高祖一概不让部下知道。但对于优秀的部下，则能知人善任。因此，他才能成为人上之人。

“尽管有相当多的历史人物在其评价上有所改变，但“三国志”中的关羽，却始终让人尊敬。

“关羽在战场上骁勇如入无人之境，堪称所向无敌、天下无双的豪杰，他更是情深义重的大人物。

“关羽兵败被擒，面对曹操的倚重却不为所动。曹操希望能将他纳入麾下，因此用尽财富、地位、名誉和情谊，诱惑关羽，他都不动心。关羽情深义重，一有刘备的消息，便马不停蹄地飞驰而去，留下满屋的金银财宝，原封未动。

“后来，曹操兵败而逃，关羽原本可以轻易地擒住曹操，但因此前有恩情，明知军法严峻，却仍然放他逃命。

“像关羽这样的为人，我们能仿效几分呢？中国人将关羽奉为神明，建庙供祀，这种崇拜是真诚的”。

这一段史论非一般人能够说出。这说明他深谙中国的谋略，并且能够运用自如。

以上只举了尧、舜、刘邦、关羽四人作为例子，松下觉得这仅是他个人所知有限的一部分，和他们一样好的人还有很多。他说：“今天的人们要学习先人的生活方式，提高自身素质和社会水准，这是很重要的”。特别是对年轻人，松下希望他们能多学习，多回顾历史，并从中得到启示。

松下认为中国历史造就了无数大德圣哲、英才俊杰，他们足以成为榜样、楷模，足以让人钦服、效法。就连那些不知名的小民百姓，也可以给我们启示。因为三人行，必有我师。

## 11. 活到老学到老

到1973年，松下幸之助已经是80高龄的老人，他引退到幕后，把权力交给女婿松下正治掌持，自己只担任顾问。回忆自己一生的道路时，他常常有所思，有所感，于是便隐居在京都的“真真庵”别墅，每日听经读书，修身养性，颐养天年。但他仍然活到老学到老，昼夜不停地埋头写作，其著作也一本接一本地问世。



## 12. 兵法经营

日本有一个叫大桥武夫的企业家，第二次世界大战以后，他任东洋精密工业公司总经理，因种种原因，企业面临倒闭的困境。这个时候，大桥想到了《孙子兵法》，把孙子的思想运用到经营管理，熔兵法与经营于一炉，使公司起死回生，扭亏为盈。

大桥总结了自己兵法经营企业的经验，出版了《兵法经营》一书，还创办了“兵法经营学校”亲自举办讲座，向企业界传授经营谋略。他所撰写的有关《孙子兵法》的著作达55部。许多企业家读了这些书后，取得了经营上的佳绩。受到《孙子兵法》重大影响的日本松下电器公司创始人松下幸之助说：“中国古代的哲学，是天下之最。我公司职员必须顶礼膜拜，认真总结、背诵，灵活运用，公司才能兴旺发达”。他因此也成为了“经营之神”。

## 13. 《论语》+ 算盘

同时也是在日本，以“论语+算盘”而出名的涩泽荣一，可以说是把中国儒家思想与商业精神相结合的一个典范，他把中国孔子的学说发挥到极致，以“仁者无敌”的高端策略赢得了胜利。

在涩泽荣一决定辞去国家财政大臣要做一名商人之前，心理上经历了一次“选择的煎熬”。他非常清楚，商界与政界一样，是一个利益场所，投身其中可能会被污染，甚至被毁灭。怎么办呢？这个时候，他看到了书柜上的那本《论语》。这是他孩提时就读过的一本书。

多年以后，涩泽荣一在晚年时回忆起这段经历，仍令人非常难忘：我明治六年辞官，进入本来就向往的实业界之后，我和《论语》就有了特别的关系。这就是我刚踏入商界时，心中有所不安。即想到今后要在铢铢必计中度过一生，应该如何保持操守呢？此时，我想起了《论语》，一本我很小的时候就喜欢读的书，它是修己交人的日用之教材，我可以按照《论语》的教谕经商谋利”。

这就是涩泽荣一的“《论语》+算盘”谋略。

所以说，谋略之道，“运用之妙，存乎一心”，这里套用岳飞的名言也非常适合。

## 14. 诚意可贵

显示一定的诚意是在任何职业或商业中致富的最可靠捷径。

——琼·德·布吕耶尔

有一个农民，十分勤劳。他有一个菜园。一天，他发现地里长出了





一个大番瓜。他又惊又喜，因为他从来未见过这么大的番瓜，他想了想，决定把它送给国王。

于是，他带着礼物去见国王。国王很高兴，赠给他一匹马，以示谢意，农民大喜，谢了恩，骑着马回了家。

全城都知道了这个消息。有一位商人想：农民送了一个番瓜，就得到了这么丰厚的礼物，那么如果我送给国王一匹骏马，他会赠给我什么呢？

于是，商人选了一匹最好的马，牵到王宫，送给国王。

国王明白了商人的意图，接受了他的礼物，道了谢，接着叫仆人来，说：“就是这个人送给我一匹好马，我决定回赠他农民送给我的那只大番瓜”。

商人不是不聪明，只是被聪明所误而已。他汲取了农民的成功经验，并且进行了加工改进，但结果却适得其反，反而吃了大亏。因为他不具备诚意。无论你的策略如何的天衣无缝，无懈可击，在商业战场上，只要忽略了彼此间的诚意交往或合作，计谋再好都会失败。社会的需要（道德也是社会所需的，只是人们一般不易发现）和适合大众才是决定商业谋略成败的关键。如果说你适合了社会的道德，又适应了大众的需要（包括心理上和物质上），加上你的才智和谋略，就如同老虎添上了双翼，无往而不胜了。

### （三）周易势说

易理博大精深，以上已经讲述过的是周易三大原则，现总结如下：

（1）变易：宇宙万物、人类社会，无时无刻不在发生变化，市场信息更是变化多端。事物的运动变化就是“变易”。“变易”的法则是自然法则、社会法则，也是企业管理的法则。

（2）不易：变化不息的宇宙和社会，乃至人的生命运动，在变化中各自遵循一定的规律性，就像天体运行都有自己的轨道一样，井然有序，循环不已。动中有静，变中有不变。变是绝对的，不变是相对的。这些相对不变的规律性是可以认知和掌握的，这就是不易的法则。管理也是如此，要从纷繁的变易中找出不易的规律和原则。

（3）简易：由于熟悉和掌握了客观事物的变化规律，就能进一步探索出驾驭这些规律的智能和要领，运用时能得心应手。这就是简易法则。

把以上三个法则运用到经营管理上，就可以提出三易原则：

“不易原则”：

产品要受到欢迎，必须具备，A、安全可靠；B、性能先进；C、美观大方；D、使用舒适；E、经济实惠；F、经久耐用，以上是产品的



“不易原则”，必须坚持做到，绝不动摇。

“变易原则”：

根据市场需求的变化，不断提高产品的功能和档次；不断革新技术，降低成本；品种多样化，款式新潮化；采用更受顾客欢迎的营销策略等。这是“变易原则”。

“简易原则”：

要使产品使用方便，操作简单，维修容易，便于推广。这是“简易原则”。

## 1. 潜龙勿用

《周易》一开始就说：潜龙勿用！

任何事物一开始都是虚弱的，老虎刚出世时，老鼠都可以咬死它。不要妄想一开始就成大事。任何企业都是从小做大的。TCL当初只不过是—家地方性小企业，经过18年的发展，现在已经成为中国电子行业的第五大企业；惠普的辉煌却是从一个破烂车库开始的。

### 惠普案例

美国硅谷第一大公司惠普在最近购买了一个车库和一座小屋，有人说，惠普用170万美元的高价买回的实际上是自己的一段历史。

惠普是60多年前由两个年轻人在这个车库里起家的。外地人在硅谷找到这个不起眼的车库很不容易，它在北加州帕洛阿尔塔市，门牌号码是阿迪逊街367号。1987年，加利福尼亚州政府将这个车库定为历史遗迹，把它称为“硅谷的发祥地”。车库年久失修，但法定的遗址是不能拆除的，最近所有者将车库连同小房子推向市场出售，惠普才有了收购的机会。

1934年，刚从斯坦福大学电机系毕业的帕卡德和休利特没有到东部的大公司去求职，而是听从恩师的建议准备筹办自己的公司。帕卡德和妻子便租了367号这个小房子的楼下房间，租金每月25美元，还没有成家的休利特也在后院的小屋里住了下来。就在这个只能搁—辆车、24平米见方的车库里，两个年轻人开始了他们的艰难创业。

他们的启动资金只有538美元，车库里的设备也只有钳工台、虎钳、钻床、旋凿、锉刀、焊铁和弓形锯之类。除此之外，两个年轻人拥有的只有知识。休利特钻研负反馈的结果，使他们有了第一个产品——测试声音的电阻容量声频振荡器，并奠定了以反馈为原理的系列产品。1939年两人创办的公司搬出了车库，据说当时决定以两个人的名字命名公司的时候，谁的名字在前是抓阄决定的。现在我们所说的“惠普”，全名应当是休利特—帕卡德公司。帕卡德担任惠普董事长直到1993年，







于1996年去世；休利特还健在，并有惠普名誉董事的头衔。据说当年加州政府将那个车库定为历史遗迹的时候，两位创始人曾旧地重游，但他们都说那个车库实在是“一个毫无用处的小破屋”。

60多年后，在车库起家的惠普公司拥有员工8万多人，年营销收入420多亿美元。“车库”不但以惠普和硅谷的发祥地而闻名，而且成了美国企业家艰苦创业的代名词。

所谓耐性有多大，事业就有多大；蓄势越久，力度越强。要想成就一番大事业，事先必要积蓄足够大的势，势越大则事业越大。惠普的长期艰苦创业就是一个很好的例子。

## 2. 造势是造机会

两军对垒，勇者胜，勇就是一种势；一鼓作气，再二衰，三而竭，讲的就是势的掌握。勇、气都是势，是小势，实力才是大势，所谓大势已去，就是指元气大伤，实力大大被削弱。

势要慢慢地蓄，仗要慢慢地打，拖的同时在造势，造胜利之势，不可操之过急。中国的形势决定了以势取胜。孙子所言：不战而屈人之兵就是这个道理。

造势的同时在造机会。现代人的说法就是：机会是要靠自己去争取的！名人的说法则是：成功青睐有准备的人。说的都是潜龙勿用。

## 3. 潜龙勿用的含义

潜龙勿用的含义主要是指忍耐，等待，蓄势以待发。任何人任何事在力量尚未足够的时候，都要忍耐和等待。忍耐和等待的目的有二：一是等待机会，二是蓄势以待发。据说美国最大的有线电视运营商Comcast公司收购迪士尼公司就已经蓄谋30多年了。放长线钓大鱼就是这个意思。

## 4. 忍耐与等待

潜龙勿用含有忍耐与等待的意思。历史上，孙膑装疯，勾践卧薪尝胆，范雎装死，都是忍耐与等待的不同表现形式而已。

三国时期，曹操的死对头刘备，在走投无路的时候投身到曹操的门下。这正中下怀，多疑的曹操就日夜地监视他，刘备心里明白，便也装着胸无大志。曹操给他个右将的官儿，他也喜滋滋地做着，没事干，他也不找事，就在府里种菜。

关羽、张飞，天天急得团团转，笼中鸟，池中鱼，什么时候能脱身呢？刘备叫他们不要急，急则自投罗网。曹操早就急着想收拾他们了，只是没有机会而已。就这样，潜龙勿用，刘备韬光养晦，低调做人高调



做事。甚至曹操和他对饮说“天下英雄就只有你我二人”时，刘备也吓得连筷子都掉在地上。刘备使出潜龙勿用的招式，最后骗过了曹操，终于得到了领兵攻打吕布的任务。从此，也便鸟飞蓝天，龙奔大海，才有以后飞龙在天的机会。

如果刘备果真是一个胆小如鼠的人，又怎么能够走过那么多大大小小的血战，建立蜀国，难道他真的比他的兄弟们弱吗？张飞、关羽等只有勇无谋，诸葛亮有的是小谋，而刘备有的则是大谋。

易理告诉我们，万事都有低潮与高潮，否极泰来，一阴一阳，一损一益，既济未济，一张一弛，一伸一缩，这样才有进化与发展，才有变化与创新。

忍耐与等待的同时在蓄势，人在蓄势的过程中，会变得特别警惕，头脑经常保持清醒的状态。这种训练对于日后处事大有益处，所以吃过苦的人无论在气质、魅力、精神状态、体格和修养等方面都与众不同，这些人具有坚韧的意志和毅力，浑身充满冲劲，处处散发人格魅力。正所谓“吃得苦中苦，方为人上人”，就是这个意思。

忍辱负重，方是人生，为了理想，为了远大的志向，需要忍耐与等待，从另一方面来讲，有时吃苦也是一种幸福。大凡有些才华，有些抱负的人，要实现自己的目标，都要在无所作为的时候，做到潜龙勿用，忍受现实的痛苦与压抑，等待机会实现理想与目标。这样才有一触即发，一举成功，一鸣惊人，一击即中，一箭双雕，胜局一发不可收的结果。

## 5. 小蓄：密云不雨

云下降，方为雨。乌云密布，电闪雷鸣，其势惊人，比下雨更具震撼力。

奔腾湍急的水流，能够把石头漂起，这是势之力；一块巨石摆在山顶上，就足以吓人；如果它滚下来的话，其势不可挡。一个人勇敢，就是因为有势；一个人懦弱胆怯，就表示失了势。

蓄势、聚势、造势，目的都是为了壮大实势。古人认为，夫兵有三势：气势、地势、因势。一个企业，一家公司，一支球队，上下一心，团结奋力创佳绩，这个单位的队伍就会充满气势；居高临下，近水楼台先得月，这是地势；政治经济形势，将吏军队等国情形势，就是因势。

企业的士气，工作环境，这是气势和地势；市场需求，国家政策形势等，这是因势。做生意就要懂得因势利导，或者以优势取胜，或者挫败对手，或者开拓市场，因时而异，因地而异，因事而异，一切因势而异。





## 6. 以势生财

从另一个角度来讲，势是一种财富。势可蓄，可造，可借，合理地运用势可以增加财富。

有位书商想借总统的影响来促销。于是书商把印好的书样送给总统审阅，诚意地恳求总统发表意见。总统不知是计，逢场作戏地说了句“这是一本好书”。书商听后如获至宝，马上在促销广告上说：“这是一本总统都说好的书”。读者见后争相抢购。

过了几天，书商又带着另一本书来拜访总统。鉴于上一次交往的经验，总统未等书商介绍完就说：“这不是一本好书”。

总统想这样就不会有什么麻烦了。不料此举又正中书商的下怀，书商在为第二本书促销时说：“总统都说这不是一本好书”。这句话吸引了读者的好奇心，书的销路仍然很好。

后来，书商又带着第三本书求见总统。总统这次强忍住愤怒，会见期间不置一词。书商退出后又找到了新话题——“这是一本连总统都难以评说的书”。

这一招再次奏效，读者的反应比前两次还强烈。

书商三次变着花样与总统周旋，目的就是在借助总统的势力。

英国作家毛姆未成名前穷困潦倒、可怜兮兮，很多出版社的书店里堆满了他的书，但他的书却无人问津。毛姆情急之下，在报纸上登了一则征婚广告，上书：“本人是百万富翁，喜欢文学，想找一位与毛姆小说里的女主角一样的人为妻”。

广告出现后，社会反映热烈，许多未婚少女涌上伦敦街头找毛姆的小说，毛姆积压多年的小说三天便接连脱销，毛姆——一个名不见经传的作家一时红遍英伦三岛。

这就是势的作用。

势可借可造，只要运用得当，就能带来巨大的效益。

势的学说，说不清，道不完，关键是看你有没有看势的眼睛。

## （四）大道无谋

谋略家和船夫（改编自哲学家和船夫的故事）

一位谋略家与一个船夫相遇。

谋略家问船夫：“你懂谋略吗？”

“不懂”。船夫回答。

“那你至少失去了一半的生命”。

“你懂兵法吗？”

“不懂”。

“那你将失去百分之八十的生命”。



突然，一个巨浪把船打翻了，谋略家和船夫都摔到了水里。看着谋略家在水中胡乱挣扎，船夫问谋略家：“你会游泳吗？”

“不……会……”

“那你将失去百分之百的生命”。

这有可能是谋略的终极。一味追求谋略的人的下场也可能就是这样。

最终极的企业，其实都应该是没有谋略的，因为他们的方式已经成为举世皆知的秘密，但别人又永远学不到。产品主义，做有责任心的企业，这些话说起来容易，却又有多少人真的愿意做到呢？

应该讲，只要存在着竞争，就会有诈。人们为了达到自己的目的，就会使尽智计之能事，虽然不一定都“诈”，但绝对是明修栈道，暗度陈仓。事实上，无论是军事谋略，还是政治规划和政策，或是经济和商战方面的谋略，乃至到一般人的生存心计，莫不经过筹划，不同的只是对象，他们都无一不例外地希望：调动资源，区分难易，为了确定的目的而趋利避害。

所以，相对于逞尽心智，使尽手段，尽谋略之极端来说，一种返璞归真的自然实用就显得难能可贵，即大道无谋，大谋不谋。有很多人的谋略手段不是不好，相反，他们可以说是相当老到，但很多时候他们的方向都是南辕北辙，越走越远。

实用、实际、真诚、坦率，自然简单，无为而为，不谋而谋，这就是谋略的终极效能。一种商业的经营，要用一种良善的人生观，价值观和实用的眼光来看，确实需要相当程度的谋略品位，而它的影响又非一般谋略可比，或者叫大谋不谋，这又是一个提高谋略品位的问题。

总之，谋略之于人，无所谓好坏，重要的是用在什么地方，而谋略之运用，无非是神而合之，运用之妙，存乎一心。但要切记，谋略只是手段，过分崇拜谋略，就会走火入魔，本末倒置，得不偿失。



## 周易商解——破解六十四卦的管理玄机

第一部

「人企合一」的管理哲学——至商的管理之道



## 第二章 企业说易

### 一、易中的企业

企业有灵魂吗？

有！

在罗伯·琼斯的《大构想》一书中，就提到企业的灵魂是“大构想”。而在《周易》当中，管理所追求的最高目标是“保合太和”。这是周易管理思想的核心，易学的一整套管理哲学都是以这个基本观点为理论依据的。《乾·彖传》指出：“乾道变化，各正性命，保合太和，乃利贞。首出庶物，万国咸宁”。“太和”就是最高的和谐，包括人与自然之间的和谐，人与人之间的和谐，人与企业的和谐，企业与企业之间的和谐，还有企业与社会之间的和谐。保合太和，是通过人的主观努力，加以保合之功，不断地进行调整控制，使企业长寿安康，这时候就是管理的最和谐状态了。

松下说：“企业的成功在于长寿。我也不想时时都那么轰轰烈烈，只要大家和平相处，持久安康就是企业最大的成功了”。这就是一种“太和”的观念。

《周易》所提出的“太和”思想，不仅是历代政治家、思想家所奋力追求的，同时也是现代企业家的共同理想。

#### （一）天人合一

《周易》认为，人与自然是合一的，所以古人认为仿效自然也是顺理成章的事。自然才是美，简单才是好，这在任何时代都是适合的。《周易》指出，天就是人，人就是天，天的系统就是人的系统，人世的系统就是天的系统，人世与天有着相似的规律，人间的现象与天有广泛的对应关系，以至于天道的展现过程都可以在人间找到相对应的事物，并且人通过自己的社会行为也可以作用于天——这就是天人合一。

这里面也包含了一种“谋事在人，成事也在人”的思想。

#### 1. 中医学

《周易》思想体现“太和”的一个突出特征就是天人合一观念。这一点在中医理论中有着极深刻的体现。可以说，没有了天人关系的内容，中医理论就将失去根本。在中国现存最早并且较完整的医学经典《黄帝内经》中，相当突出地表达了天人合一的思想。它强调把人与天（自然）看作是同一机体的组成部分，以及把人看作是非曲即直的天的



缩影。正因为这样，在医学实践中，它主张把人的生理及病理现象放在同自然的协调与平衡以及相互作用来观察和诊断，在治疗中也相应地要求人们按照自然界的变化来调节起、居、饮、食、业。

这些医学理论在今天看来也是杰出的，包含有很高的真理性，是一种在很高层次的角度上解答人体健康生存的问题。这些都是与《周易》的天人合一观念有直接关系的，古代医学家孙思邈说：“不知易不足以言太医。”所以说，《周易》的思想是非常科学的，把它运用到商业上来也不是不可能。

## 2. 企业中医诊断

2003年2月份国内举办了一次“亚布力中国企业家论坛”，这次论坛讨论的主题是“变革时代的领导力”，特别强调企业家的精神和企业家的作用。经济学家张维迎对“企业家”的定义认为是“创造游戏规则的人”，张瑞敏的“创新”思想应该正好契合了这个学术上的定义。在其间，张瑞敏说起了关于企业管理诊断的问题，他说：

“就我而言，我愿意称自己为中医。和西医不一样。中医就是望、闻、问、切，有时候不一定有非常准确的量化，比如血压到底是120还是80？真正的中医可能说不出具体的数字，但往往能通过看看舌头、摸摸脉呀，知道病因是什么。对于企业来说，不可能都用量化来定。怎么说呢，就是一种感觉。德鲁克在《21世纪管理挑战》里边有句话‘对经理人来说，到头来只有一个方式去取得资讯，那就是：御驾亲征’。你必须清楚，光在电脑前看数据，数据告诉你好，你不知道为什么好，告诉你不好，你也不知道为什么不好。”

张瑞敏利用中医理论给企业诊断，这主要因为中医是：有诸内必形于诸外。中医与西医最大的区别在于，它始终把人乃至人体与自然看作是一个整体系统，利用这个诊断和治疗。俗语说就是中医从不头痛医头，脚痛医脚。由于过于强烈的系统思想，中医理论强调在变易中寻求“不易”，寻求“常”，也就是系统的平衡。明代医学家张景岳说：“不通变不足以知常；不知常不足以知变。常者《易》之体，变者《易》之用。”

## 3. 时时给企业把脉

把中医的这种科学理论运用到企业诊断上来，通过给企业把脉，发现企业所存在的问题，提出合理的改善管理的办法——这就是企业诊断的中医思维。企业诊断是一门为企业看病的科学。通过把企业的脉搏，可以感觉到企业的战略目标是否明确，战略规划是否符合市场运行规律，组织结构是否满足实现组织目标的要求，企业内部资源配置是否科学、有效，激励机制是否健全并发挥着应有的作用等。此外，还要进行





企业经营分析，这类似于西医，是以“化验单、心电图、脑电图、CT等”（企业的各项管理数据和财务指标）为基础，通过对管理数据、财务数据的分析，判断企业的经营现状以及找出企业存在的问题。

时时给企业把脉，就可以做到有病治病，无病防病。无病则强身健体，有病则要中西医结合，对症下药，辩证施治。

#### 4. 回归到人

现在回归到人的问题上来。企业终归是人的企业，企业要回归到人，这才是企业的根本。知识经济时代是以依赖于知识为资本的经济，知识资本中最活跃的是智力资本，智力资本的载体是人本身。被人尊重是人性在社会中最基本的需求，在商业活动中更是如此。松下幸之助曾教育下属：“如果有人问你，松下生产什么？你们应回答：松下先塑造人，然后才生产电器。”王永庆有语：“企业经营在人、事、物各方面都需追求合理化，其中最重要的是人的部分，若能谋求促使经营体制达于合情合理，使之符合人性，则人的问题即可迎刃而解”。

可见，越大企业，越是重视人。

### （二）人企合一

几千年来，中国人都在追求“天人合一”，中国人也最讲究和谐统一，只要“天人合一”，就万事可成。其实国人所说的“天”并非是指神灵主宰，而是“自然”的代表。“天人合一”包含有两层意思：一是天人一致。宇宙自然是大天地，人则是一个小天地，中医上就认为人是一个小宇宙。二是天人相应，或天人相通。是指人和自然在本质上是相通的，故一切人事均应顺乎自然规律，达到人与自然的和谐。老子说：“人法地，地法天，天法道，道法自然。”（《老子》）即表明人与自然的一致与相通。

现代科学也说明宇宙运动是整体性的，任何一事物都是宇宙的组成部分。以《周易》为代表的中华典籍，在2500年前就揭示了这个道理，并形成了伟大的理论学说，即“天人合一”，诸子百家中都有这种思想。美国一位杰出的社会学家指出：“西方社会能否生存，将取决于能否吸取东方‘天人合一’的思想。这将是一场真正意义上的文化革命。”

“人与万物皆一也。”在万物当中，人居于特殊的位置，《周易》认为，先有天地而后有万物，万物生长天地之间，人居万物之中。人的聪明之处就在于能够利用万物而济天下，顺其自然，万物才会依附于人。如果物尽了，人之道尽，没有了自然，人将不复存在。这并不是否定人，相反正是太肯定人了，它告诫人们，要合理利用资源。企业要制定资源计划，因为企业竞争的优势主要是集中在控制产品的成本上面来。



人即是企业，企业即是人。这种“人企合一”也并不是一种空想，企业与人是完全可以融合在一起的，在精神上、目标上都可以做到。我们可以把开发人们所具有的最大能力作为目标，绝不降低这个目标，使自己成为不懈地开发人类潜能的建筑师。无论什么情况都是可以改善的，包括员工消极的态度、低效率以及毫无创造性的工作表现。问题是，管理者能否找到最适当的管理方法。

日本商界巨子盛田昭夫曾说：“使企业得到成功的，既不是什么理论，也不是什么计划，更不是政府的什么政策，而是人！如果说日本式经营真有什么秘诀的话，那么我觉得，人就是一切秘诀的最根本出发点。管理者最重要的任务就在于培养起与职员之间的健康关系，在公司中产生出一种大家族式的整体观念。”著名的 IBM 公司体会到；企业必须自始至终把人放在第一位，尊重公司的雇员并帮助他们树立自尊的信念和勇气，这才是成功的关键。所以，“人企合一”的前提首先是尊重人。

## 1. 日本人的“人企合一”

日本的企业管理类书籍把人事管理列为企业管理之首，它们从“企业即人”出发，认定“人事管理是极为重要的项目”。在日本的企业管理学看来，以人为本的管理就是一种依靠互相交心的办法，使每位员工都能正确认识他在组织中应完成的任务和应担负的责任，同时必须使他们能够最大限度地发挥自己的能力，使在企业组织中劳动的个人感到满意，体会到生活的意义。

管理的目的在于发挥所有人的干劲。管理者取得成功的标志是已经引导企业组织中所有的人都鼓起了干劲，稍高的境界是使被管理者不觉得自己是在被人管理，他们每个人都向着自己喜爱的方面奋斗，这时候管理的目标也就达到了。

以人为本的管理理论早在 20 世纪 80 年代初就被世界各国所重视，其核心是尊重人、激发人的热情，其着眼点在于满足人的合理需要，从而进一步调动人的积极性。以人为本就以下三个基本问题做出了明确的回答：即企业是什么？企业为什么？企业的发展靠什么？

下面就对这三个问题来说明一下人与企业的微妙关系。

## 2. 企业即是人

企业是由人组成的集合体，企业无“人”则“止”。因此，管理应以人为本，把人的因素放在中心位置，时刻把调动人的积极性放在主导地位。人的潜力极大，关键在于开发。

科学研究的最新成果表明，人类的潜能是巨大的。人的大脑所储存的能量，在正常情况下的工作中只用其中的很小一部分。我们如果能利





用大脑一半的能量，那么就可以轻而易举地学会 40 种语言，将一本大百科全书背得滚瓜烂熟。这种对人的潜能的推断，现在已为人们所接受。怎样才能挖掘这一巨大的潜能？这是一个牵涉甚广的复杂问题。不过实践证明，一个人只要处于自由、轻松的状态，工作学习的效果就特别好，创造性就会得到空前的发挥。一个企业要开发人的智力潜能，就应使企业员工经常处于轻松愉快的氛围中。劳动者是最活跃的生产力要素，谁能使这种最活跃的生产力要素得到充分的发挥，谁就会取得管理企业的成功。

### 3. 企业是为了人

办企业是为了满足人们的需要，不是单纯追求最大限度的利润；是为了尽可能多的发挥人的聪明才智、使企业中的员工得到全面的发展，不是把员工仅仅作为机器体系的一部分。以人为本的管理认为：管理的本质是激励，为了满足人类不断增长的需求，也要提高员工的工作质量和生活质量。“企业为人”与“企业追求利润最大化”是对立统一的关系，当两者发生矛盾时应当如何取舍？这里涉及一个价值序列等级的问题。在经济的、伦理的、审美的、社会的、政治的、宗教的价值等级序列中，什么是终极的价值？

开始人们可能认为经济价值是最高的价值，因为在体验其它事物之前，生活必须首先得到保障，因而应该把一切有益于维持生命、健康和活力的事物放在首位。企业的生存和发展大致与人的生存发展相一致。然而这一回答却和企业终极价值的判断大相径庭。企业的终极价值也不仅仅在于维持企业的生存发展，这又涉及企业价值观中关于“企业的价值在于什么？”的问题。日本松下公司经过多年的经营实践，形成了这样一个价值观：企业的价值，就在于促进社会的繁荣，得到社会和全体员工认同。

### 4. 企业依靠人

以人为本的管理认为，企业经营管理体制的主体是全体员工，办企业必须依靠全体员工的智能和力量，实行“全员经营”有利于调动每个员工的积极性，保证经营的正确和经营目标的实现。在企业内部创造的友好合作和相互帮助的文化氛围被称之为“团队精神”或“团队文化”，这是集体主义合作精神的体现。这种管理模式倡导的是“人性尊重”，把自由性作为每个人的人性本能，在此基础上凝聚起亲密无间、相互依赖的人际关系组织，就是尊重人性的组织。

在企业与人的关系上，日本式团队是在“家庭”和“效忠”的基础上建立起来。企业依靠员工的主要手段是对其成员终身雇用，并随年龄增长给予相应的地位和待遇，允许并鼓励成员积极参与企业事务；同



时，员工对企业应尽“忠”，对企业应服从，使自己和企业融为一体，必要时能为企业牺牲自己的利益。而美国式团队依靠员工的手段则是建立在“契约”、“合作”的价值观上。

## 5. 韩国人的人为企业

韩国的管理，更多地偏向于日本而不同于中国。企业制胜的关键是人才，人才不仅要培养，更重要的是要发挥其作用。现代集团董事长郑洞辰曾经说过：“不管是谁只要有能力，就可以把企业的经营权交给他。”韩国企业为广招贤士，多以公开公平和特殊的招聘方法选拔所需的人才，从而使企业聚合大量的人才。奉行“人才第一原则”的韩国三星集团，始终坚信企业的成败在于员工的素质。三星集团成为韩国第一个通过公开考试甄选人才的企业。三星继之设立了自己的培训中心，人员一旦被录用，就会对其投入大量的资本进行培训，这成为韩国企业的首例，一时被业界人士传为美谈。

## 6. 中国人的人的企业

办企业就是办人。小企业做事，大企业做人！这句道出了所有成功企业的成功哲学。

下面是国内大企业对于“办企业就是办人”的理念一览表（见下页）：

我们可以看到，虽然他们的表达并不完全一致，但总的意思都是以人为本，尊重人，最终理想都只有一个，那就是希望：人人与企业合为一体。

### （三）得人才者得天下

每个老板都想自己的员工视企业为家，视公司的前途为自己的前途，视公司的财产为自己的财产，这可以说是“人企合一”的另一种解释。然而，这样的人才（即爱企如爱己，肯牺牲小我完成大企的人，包括老板自身）难得。

爱企业的人也算是人才的一种，至少他爱企业，至于其他才能方面又另当别论。人企合一首先是要有人，有人才。然而人才难得。

刘邦得韩信、张良、萧何等人就已经成功了一半，再加上他本人的组织能力，决策能力，胆识和谋略，大事基本已成。刘备桃园三结义得张飞、关羽，再加上三顾茅庐得战略军师诸葛亮，大事已成，在以后的南征北战，三国抗衡当中，都全靠这帮人，但是张飞、刘备、关羽等人一死，虽然战略家诸葛亮犹在，然而却是回天无力，因为人才已没，国也就将亡了。企业也是一样，得人才者得天下，失人才者失天下，人去企则止。





## “办企业就办人”

企业名称	主要理念	员工表现	理念综合分析
联想集团	办公司就是办人。	职责明确，积极性高，团结协作，不断创新，参与决策，企业主体利益为重。士气高昂。	以人为本，绝不是“雷区”。拥有人才、尊重人才、管理人才、开发人才是所有知名企业的成功秘诀。人的潜力，特别是一群人的潜力是无限的，当你能很好地管理这些人才的时候，他们能帮助你实现企业腾飞梦想。民主、理性化管理是十分必要的。
海尔集团	领导者的任务不是去发现人才而是建立一个可以出人才的机制。		
长虹集团	尊重每一个人，管理是管理者思维的管理，是管理者境界的管理，是管理者目标的管理。		
春兰集团	企业的动力源主要是人，在人的观念改变。		
荣事达集团	营造“和商”人文环境，规范员工行为。		
TCL 集团	企业的竞争就是管理理念的竞争、人才的竞争，要建立一个好的企业，首先要练就一支好的队伍。		
横店集团	人才是横店致富的秘诀，我们要像珍惜我们生命一样去珍惜我们的人才。		
格兰仕集团	人气，企业最大的财富。		
杉杉集团	人才是企业之本，人才是利润之源。		

资料来源：《领袖商论》

### 1. “得其人则存，失其人则亡”的人才观

在知识经济发展的年代，国家之间、企业之间的竞争都把眼光聚集到“人”上，面对日益白热化的人才竞争，人力尤其人才是利润最高的商品，谁能开发人力，拥有人才并用好人才，谁就是最终的大赢家。未来世界的竞争追根到底是人才的竞争。

美国是当今世界的经济强国，也是成功企业最多的国家。主要原因在于美国采取多阶段、多层次、多形式、多结构的教育体制，高度重视人力资源的开发和利用，培养和造就了一大批高素质的专业人才，特别是企业管理者和科技人员。据统计，近30年来，美国工业部门的工人人数已从占劳动力人数的33%下降到17%，即将就业的职工中90%属于“知识型”工人。在仰仗软件开发已率先步入知识经济的今天，美国更加注重人才的开发，而且以全球的眼光笼络人才、挖掘人才。1998年



底，美国微软公司以 8000 万美元的巨额注册资金进军“中国硅谷”——中关村，建立微软中国研究院，其中大部分将投入到人才身上。国内优秀的企业诸如海尔、海信、长虹、邯钢、东方通信、吉林化纤、联想等，也无不是在人力资源的开发和利用上先人一步、高人一筹。

发达国家之所以发达，大公司之所以腾飞，关键就在于以各种谋略开发人、利用人。“得其人则存，失其人则亡”，建国兴邦如此，企业发展亦如是。微软闻名世界、海尔享誉中外、北大方正立足国内无不得益于人才。

## 2. 英雄主义与人企合一

最高层次的“人才”就是英雄。韩信、张良、萧何；张飞，赵云，关羽，这些人都不只是一般的人才了，他们已经是英雄了。人人都喜欢英雄，人人都想做英雄，但并非人人都能成为英雄。美国是一个英雄主义的国家。企业英雄是企业价值观的人格化，他们为职工提供了仿效的实际榜样，许多企业把创业者以及对公司做出巨大贡献的人看作英雄。

国际商用机器公司（IBM）的创始人，第一任总裁老沃森就是一个典型。他在创建企业过程中，将自己的信念、价值观深深融入了自己的企业，以至于在他去世多年以后，其精神仍然影响着现在的 IBM 人。他以尊重每一个人、为客户提供尽可能好的服务和追求卓越为三大宗旨，更加突出了尽善尽美的服务，努力创造出一个完全以销售为中心的环境，使公司在老沃森去世以后还能继续奉行并创造地发展、完善了这三大宗旨，使老沃森去世多年以后，仍旧朝气蓬勃，蒸蒸日上。多年以后，在美国《财富》杂志评出的 500 强公司中一直名列榜首。

另一个例子是美国实业界巨子艾柯卡也七分突出。艾柯卡在退下福特汽车公司总裁宝座后，如不在其他公司任职，按合同规定，可每年从福特拿到 150 万美元的离职金。是从此引退还是继续奋斗？艾柯卡选择了后者。他冒着极大的风险毅然来到了濒临破产的克莱斯勒汽车公司。为了挽救公司，渡过难关，他只拿一万美元的年薪，为了公司的复兴，他呕心沥血，奔走呼号，终于推出了可容 6 个人的节油汽车。他以敢冒风险的魄力和含辛茹苦的奋斗，终于使公司起死回生，同时，他也获得极其高的社会声望。他也随着公司的成功一起载入史册。

所谓时势造英雄，现在时势已经变了，到战场上冲锋陷阵，战死沙场的时化已经过去，和平时代表英雄的表现又是另一种形式了。天变了，人也应该变。

## （四）企业家的境界

其实，企业的灵魂在于人，人才是企业的灵魂，或者说是“企业





家”精神，但这个“企业家”却不是指老板一个人，而是泛指一切的公司人员，因为企业不是由一位“老总”组成的，而是由几个、几十个、几千个、几万个公司职员共同组成的。毕竟，历史上一个人打天下的事从来未发生过。要想让公司的每一个人都跟你走，世界级的扭亏高手、Unisys掌门人温白克说：“对待你的员工一定要很诚实，要有一致性，不能朝令夕改，一定要把你的心拿出来给他们看，要心心相印，只有在这种情况下，他们才会跟你走。”

## 1. 天人三家说

以《周易》的“天人合一”为哲学基础，运用到商业上来就是“人企合一”。企业的运行要讲求和谐统一，硬性与软性、制度与文化要相得益彰、相辅相成。“人企合一”像是馒头中的面与水，浑然一体，面中有水，水中有面。只有浑然一体，才能发挥最大效用，只有企业与人融为一体，才可以达到“保合太和，人企合一”，达到“管是为了不管”的目的。

中国人最基本的思维方式，具体表现在天与人的关系上。《周易》认为人与天不是处在一种主体与对象之关系内，而是处在一种部分与整体、扭曲与原貌或为学之初与最高境界的关系之中。旁观者清，我们运用老子的方法，将欲取之，必先予之，用迂回战术看问题，从中国古代道家、儒家、佛教三家观点的侧面我们可以得到更多的启示。商业活动作为社会生活的一部分，也有其规律性。经商有道，经商的哲学与做人的道理是有很大关联的，小企业做事，大企业做人。

在儒家来看，天是道德观念和原则的本来面目，人心当中天赋地具有道德原则，这种天人合一乃是一种自然的，不自觉的合一。但由于人类后天受到各种名利、欲望的蒙蔽，不能发现自己心中的道德原则。人类修行的目的，便是去除外界欲望的蒙蔽，“求其放心”，达到一种自觉地履行道德原则的境界，这就是孔子所说的“七十随心所欲不逾矩”。

在禅宗来看，人性本来就是佛性，只缘迷于世俗的观念、欲望而不自觉，一旦觉悟到这些观念、欲望都不是真实的，真如本性自然显现，也就达到最后成佛的境界。因此，他们提出“烦恼即菩提，凡夫即佛”，真正达到觉悟后的境界是什么呢？从某种禅语看，仍有点像道家的一切顺应自然之意。故禅宗语录有言：“悟得来，担柴挑水，皆是妙道。”“禅便如这老牛，渴来喝水，饥来吃草。”

在道家来看，天是自然，人是自然的一部分。因此庄子说：“有人，天也；有天，亦天也。”天人本是合一的。但由于人制定了各种典章制度、道德规范，使人丧失了原来的自然本性，变得与自然不合。人类所作所为的目的，便是“绝圣弃智”，打碎这些人身的藩篱，将人性解放出来，重新复归于自然，达到一种“万物与我为一”的精神境界。



## 2. 企业家的境界

以上除了说出儒、佛、道三家的天人学说之外，还说出了三种境界，儒家的是“求其放心”，佛家的是“烦恼即菩提，凡夫即佛”，道家的是“绝圣弃智”。

在商业家看来，天人关系可以是一种市场与需求的关系，可以是企业与人的关系，可以是社会经济与企业发展的关系，也可以是一种天时地利人和的玄妙关系。（但是管理的目的只有一个：管是为了不管。然后才是经营的目的。）

人们常说，企业家的境界有多高，事业就能做多大。境界来自修养，修养来自知识，知识源于追求，追求源于信念。

企业的信念，企业家的精神，都是商业中的“道”。而企业管理正是需要这种“道”的精神和力量。用“道”管人就离不开企业家的境界，企业家与企业家之间拼到最后拼的是境界，但很多企业家都输在了境界上，特别是一些民营企业的老板。企业运作的技巧很好学，企业管理的招数也很好学，但境界却不好学，因为境界这东西常常是“看得破、忍不住、想得到、做不来”。很多企业家只能感觉境界，而不能“走入”境界。

## （五）共同的目标

### 1. “中国管理科学化，科学管理中国化”

美国国际易经学会主席成中英先生，现任美国夏威夷大学教授，美国远东高级研究院院长，是国际知名的哲学家。他多年来致力于中国优秀传统文化的发掘和弘扬，结合西方的现代管理技术和理性，创建了颇具特色的现代管理系统。1979年他运用易经思想，研究管理和理论问题，提出了“中国管理科学化，科学管理中国化”的中国管理理论的奋斗目标，并身体力行。1987年8月，他在台湾发表了：《C理论走出中国管理自己的天空》一文，创建了易经哲学为主体思想的C理论架构，并形成了一整套易经管理系统理论。1990年4月，他到了北京，在中美合办的决策管理科学在职硕士研究生班上讲学，题为：《易经管理哲学之理论和实践》，对易经管理系统的理论作了全面的介绍。该理论以层次问题、架构问题、C理论、人性分析与人力资源开发、易经管理模型以及决策分析为基本内容。

### 2. “C”的两层意义

（1）理论根源：C代表：China（中国）、Culture（文化）、Confucius





(儒家)、The Book of Change (变化之书, 即《周易》)。意思是说: 成中英根据中国儒家易经文化提出的易经管理理论。图示如下:

(儒家) Confucius



(文化) Culture → (成中英) Cheng ← China (中国)



(易经) The Book of Change

(2) 理论的五行循环结构——C 理论循环大系统。成中英认为: 管理决策者要有一个动力, 这动力一定是一个中心的力量, 叫做中心土, 黄土的土。这个中心力量要深厚、稳健、有旺盛的生发力, 这就是决策的动力, 管理的核心。决策工作是中心化的, 中心化叫 Centrality。

决策确定计划, 执行人员要有实现计划的决断力, 这种决断力能提升他对世界的认识, 产生一种领导力, 叫做 Control。用中国五行观念讲, 就是土生金。金表示果断, 是一种力量。

有了这种领导力量, 你才能面对波涛万顷的世界而不惊; 进而产生一种智能, 掌握市场的规律, 灵活应变。这叫做金生水, 因为水象征智能, 渗透力极强, 应变力叫 Contingency。

企业的基础力量是生产力, 包括创新能力。搞好市场调查, 适应市场需要才能正确掌握生产, 制订并调整生产计划。这计划就像树木一样茂盛地生长出来。“木”有很强的创造力, 创造力叫 Creativity。对于市场的应变力刺激了创造力, 这就是水生木。

企业生产发展了, 要迈向更高的层次, 就需要吸纳更多的人才, 激发人的积极性。高涨的积极性就像火一样。职工对企业有火一般的热情; 企业对职工像火一般的温暖。火是文明的象征, 企业要建立自己的文化。生产的持续发展促进企业文明。这就是木生火。要使众多人才都能发挥自己的潜力, 并能密切配合, 形成最佳的整体效应, 就需要一种协调人事的协合力, 叫做 Coordination。

人事协调得好, 企业上下都热情高涨, 就能坚定决策者的信心和意志, 形成新的决策动力。这就是火生土。于是 Centrality - Control - Contingency - Creativity - Coordination - Centrality 形成一个循环的环。这就是 C 理论的循环 (Circulation) 系统采用中国哲学的五行相生的原理。

(注: 此节参考孟泰生文, 根据成中英先生所述, 参照易经和图的原理, 由何培尧画出。前面的文字论述, 系何培尧按照成中英先生的愿意予以引申和补充)

## 二、企业中的易

军事理论家蒋百里曾说, 与其取他国学说输入中国, 不如将本国的精义发扬光大。此话甚对。中国不是没有先进的思想, 而是没有坚定的



信心与毅力。

企业战略最初兴起于 20 世纪 90 年代，其定义通俗的讲，就是企业在激烈的市场竞争中为了生存和发展所制定的总体谋划。企业战略是企业发展的蓝图，是对未来发展的设想，具有一定的创新性，它应随企业内外部环境的发展而变化，因循守旧的企业战略是无法适应时代发展的。

军事上的战略与企业管理的战略有很大的相似之处。战略一词最早源于军事战争战略。《周易》虽然是一本占筮的哲学书，但它所包含的内容非常丰富，单在说卦里面就有不少的战争卦，其它的地方也包含着丰富的战略哲学。诸葛亮是我国古代杰出的战略家，他除了在军事理论方面的贡献之外，还有众所周知的“八阵图”。《三国志·诸葛亮传》说他“推演兵法，作八阵图”。“八阵图”是诸葛亮根据《周易》八卦原理和对部队战斗队形以及兵力部署，经过悉心研究独创出的一种阵图，杜甫在瞻仰四川奉节长江边上的“八阵图”遗址时曾写诗赞颂诸葛亮：“功盖三分国，名成八阵图。”据说诸葛亮推演“八阵图”的遗址尚存数处，其“八阵图”威震敌国，足见其在军事战略方面的造诣。

中国有着悠久的战争历史，积累了丰富的战略经验，其中古代兵书就多达几百部，在理论上已经非常完备。分析古代兵家战略对于管理者制定公司战略大有益处。运用《周易》的哲学思想，学习太极思维方式才能真正做到“天人合一、人企合一”。我们的祖先给我们留下的这些八卦、干支、五行、六亲等符号，主要是为了启发人的悟性思维，叫人们用易学阴阳的认识论来说明宇宙的万事万物，《周易》是中华民族数千年前的智慧结晶。博大精深的易学思想，和它对物质与精神的观念，就是以阴阳鱼囊括的宇宙全息方法论。破译了阴阳观念，才能拓宽对周易研究应用的认识范围。学易的最终目的是为了使社会人群的真心和宇宙天心的显现，做到“无思无为，寂然不动”，最后达到“善易者不占”的境界。

## （一）古代《周易》的战略观

从易理上来看，《周易》无论在形式上，或内在逻辑上都严格表达着“物物一太极”的全息结构理论，它认为太极为世界之根本，生命之源泉。“物物有一太极”、“人人有一太极”，太极运动是有层次、有级别的，各层次、各级别的太极都有独自的展现形式，但又具有系统的结构。这就是《周易》的战略结构思想。

从卦辞上来看，《周易》的战略观可以从[师]和[讼]两卦当中窥见一斑：

师：贞，丈人吉，无咎。







德高望重富有经验的统帅者吉

【初六，师出以律，否臧凶。】

要师出有律

【九二，在师，中吉，无咎；王三锡命。】

要师出有名

【六三，师或舆尸，凶。】

不能知己知彼，在敌强我弱的情况下，不自量力地发动进攻，结果必然失败

【六四，师左次，无咎。】

师左次，指要居有利地位

【六五，田有禽，利执言，无咎；长子帅师，弟子舆尸，贞凶。】

田比喻政治场所；禽比喻政治收获；利执言，是以战养战的策略

【上六，大君有命，开国承家，小人勿用。】

勿用小人，商朝的衰落皆因包承小人

讼：有孚窒惕，中吉；终凶，利见大人，不利涉大川。

诚实守信的人虽吉，但也有德行被阻的时候；长久的争端则会使事情不顺，终凶

【初六，不永所事；小有言，终吉。】

讼不可久，打官司不宜太长久

【九二，不克讼，归而逋，其邑人三百户，无眚。】

不利，走为上策

【六三，食旧德，贞厉，终吉；或从王事，无成。】

坚守正道，处处小心；不要居功

【九四，不克讼；复即命，渝，安贞吉。】

“和为贵”，还是息事宁人为好

【九五，讼，元吉。】

坚守正道居中，不偏不倚，则吉

【上九，或锡鞶带，终朝三褫之。】

因为打官司获胜而得到赏赐，是没有什么可以值得尊敬的

孙臆用围魏救赵之计，不与魏军正面冲突，而取得胜利的故事，就是“师左次”的战略；晋楚之战，晋国荀林父为主帅，其他将军不服其统帅，而被楚国大败的故事，就是因为丈人不吉（统帅者无威望）；秦国猛将孟明视，率秦国精兵三千，攻打郑国，在崤山被晋军大败，几无生还者，就是因为秦军无律。这些历史上的战略战例，都已经包含在《周易》的思想里面。



## 1. 古代兵家制定战略决策的依据

纵观我国古代兵家战略发展的过程，可以划分为三个阶段：

两孙（孙子、孙臆）——李卫公问对——三十六计

两孙：

是指《孙子兵法》和《孙臆兵法》。孙子被尊为东方兵学鼻祖，《孙子兵法》是世界公认的最高哲理性和极富影响力的兵书。美国史塔克公司曾经出版了一套《战略的根源》，遍收古今军事著作，是迄今为止收录各国军事著作最为全面的权威的出版物，《孙子兵法》在这部世界上最早的兵法中列为第一集的首卷。孙子及其《孙子兵法》早已世界闻名，不用多说。需要介绍一下的是孙臆。孙臆相传为孙武的五代孙，战国时期齐国的军师。他曾指挥过“桂陵之战”、“马陵之战”，著有《孙臆兵法》，也是中华民族古代战争史上一位伟大的军事家。相传孙臆天资聪明，从师鬼谷子学艺，不仅精通兵法，还精通术数、日月星象，占往察来，尽在掌中。孙臆也是一位战略学家。

《李卫公问对》：

又称《唐太宗李卫公问对》或《唐李问对》，是中国古代著名兵书，北宋神宗元丰年间被列为《武经七书》之一。以唐太宗李世民和卫国公李靖关于军事问题的问答形式编成，分上、中、下三卷，共 98 个问答。相传为唐初军事家李靖所著，有学者认为，该书初步完成了古典兵书由单纯的从“舍事言理”向“事理并重”方向的转变；深入探讨了奇正问题；精辟阐述了主客、攻守问题；高度重视对部队的管理教育和军事训练；考证阵法奥秘，揭示兵学源流，是一部很重要的兵书。

《三十六计》：

《三十六计》是根据中国古代卓越的军事思想和丰富的斗争经验总结而成的一部智谋全书。是我国古代劳动人民千万年来长期积累的智能结晶，精练概括了中国历代智能谋略的全部精华，是古今中外智谋专家最为重视的经典著作。它集合了历代“韬略”、“诡道”之大成，被誉为“大众兵法”，每计的名称又多用大家熟悉的成语来表达，既饱含哲理又具实用性，因而深受人们的喜爱，已经成为中国古代兵书中最脍炙人口的普及读物。

无论是孙子的辩证战略思想，抑或是孙臆的奇正战略，或是三十六计的谋略总结，都可以说，是从《周易》的辩证思维中发挥出来的，它们都可以在《周易》当中找到源头。譬如：

——孙子论述妙算：夫未战而妙算胜者，得算多也；未战而妙算不胜者，得算少也。多算胜少算，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见



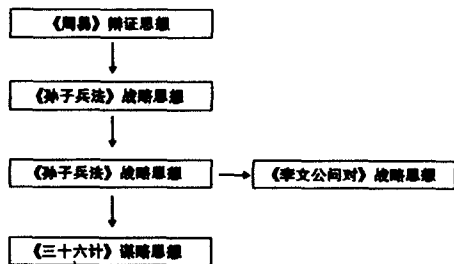


矣。

——《李卫公问对》一开篇就说到：己二而敌一，则一术为正，一术为奇；己五而敌一，则三术为正，二术为奇。

——三十六的第一计就说到：备周则意怠，常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之对。太阳，太阴。

等等等等，兵书里面讲的进退、攻守、奇正、强弱、虚实、少多等，其实都是阴与阳的关系，对此，《周易》睿智地说道：一阴一阳之谓道，无极生太极，太极生两仪（即阴阳），阴阳化合而万物生。这不是兵法，这是兵法的哲学思想。《周易》、两孙、《李卫公问对》以及和三十六计它们之间的关系，可以用下面的图来表示：



《孙子兵法》、《孙臆兵法》以及《三十六计》都一脉相承的，而《李卫公问对》则是对古代谋略的一次总结，它涉及的内容非常杂，与《三十六计》的思想并非一脉相承，所以要分开来看。

《周易》有东方辩证法之称，是中华文化的源头，尤其对哲学、文学、数学、音乐、建筑和军事学具有重大影响，具有无可替代的地位，如果要详细探究它与军事学的关系的话，就可以另写一本书了。我们再从中国古代兵家制定战略的理论依据来看，就更能一目了然了。

中国古代兵家制定战略的理论依据如下：

- A. 根据对立统一的法则
- B. 系统整体联系的原则
- C. 分析比较敌我双方的态势

阴阳对立，和谐统一，整体动态，系统全息，演绎归纳，既济未济，刚柔并济，否极泰来，福祸并存，这些都是《周易》要说的东西。

古人行军打仗之前，都要妙算一番，也就是现在所说的进行战略分析，他们主要从政治上、经济上、军事上去考虑，除此之外还有天时、地利、人和、外交和谋略方面。现代企业的战略家在进行企业战略分析的时候也要从事类似的工作。下面就古为今用，把古人的战略分析思维



应用到企业战略上来，以便使战略家把企业战略制定得尽善尽美。

这是军事方面的分析，也是行军打仗最为重要的一方面，是分析公司企业是否具有竞争实力，能否取胜的关键。此外，还有天时、地利、人和、外交和谋略方面的分析：

政治上：

分析方向	军事斗争	商业竞争
■ 主上孰圣	君主是否圣贤	企业领导是否英明
■ 官吏孰能	官员是否有才能	下属是否有能力完成工作
■ 官府孰治	政府是否治国有方	企业的管理是否科学
■ 政令孰行	国家是否依法治国	对公司的制度是否严格执行
■ 赏罚孰明	君将是否赏罚分明	公司的激励制度是否公正有效
■ 人心孰明	政府是否得人心	职员是否能够安心在公司工作
■ 百姓孰宁	百姓是否安居乐业	公司内部是否和谐团结

上面表格已经一目了然，这是政治上的战略分析，下面是经济方面的分析。

经济上：

分析方向	军事斗争	商业竞争
■ 粮饷孰丰	国家粮食储备是否丰足	技术、资金等资源是否丰足
■ 积聚孰足	国家物质资源是否充盈	企业实体、人力、声誉等方面的积累
■ 财货孰多	国库是否充足	企业是否有足够的奖金实力来进行竞争

在经济方面，企业最重要的是有足够资金运行。

第三个方面是军事上。

军事上：

分析方向	军事斗争	商业竞争
■ 名义孰正	出师是否有名	企业竞争是否公平公正讲诚信
■ 主帅孰坚	军队是否精锐	公司是否有强的凝聚力
■ 将士孰勇	将士是否英勇	企业成员是否有竞争意识
■ 士卒孰练	士兵是否训练有素	企业成员是否具有良好的素质
■ 军容孰整	军容是否整齐划一	企业形象是否良好
■ 戎马孰逸	兵马是否以逸待劳	职员是否已经养精蓄锐
■ 良马孰多	行军是否有足够的马匹	公司是否有足够的人才储备
■ 排甲孰多	装备是否坚锐	企业硬件是否过硬
■ 器械孰利	刀枪剑戟是否锋利	企业是否具有较强的竞争优势
■ 功巧孰能	能功巧匠是否出类拔萃	公司的策划人才是否才能出众
■ 城地孰固	城墙是否坚固	企业是否具有很强的核心竞争能力





### 天时：

■ 天时孰吉	出兵打仗是否符合天时	企业的产品是否迎合市场和大众的需要
--------	------------	-------------------

### 地利：

■ 地势孰险	行军所经地形是否险峻	企业间的竞争是否潜伏巨大的风险
■ 道路孰吉	行军道路是否平坦安全	企业在竞争过程中安全因素有多大

### 外交：

■ 外事孰得	与其它国家是否关系良好	与其它行业、企业是否建立了友好关系
■ 邻国孰惧	是否起到了威慑的作用	企业是否具有强于对手的优势和气势

### 谋略：

■ 宾客孰智	军师谋士是否有智能、谋略	企业战略人士是否高瞻远瞩，运筹帷幄
■ 谋虑孰长	战略考虑是否周详备致	企业的战略蓝图是否能决胜千里

古人考虑战争战略可谓周详备致，无所不到，如果孙子、诸葛亮等人来到了现在，把兵法运用于企业战略上来，可以想像是怎样的一种百战百胜，兴旺繁荣的局面；如果王阳明（易学专家、哲学家、兵法学家）把他的哲学思想（主要为易学哲学）和战略思想运用到企业战略管理上来，这真的可以说是无往而不胜了。

## 2. 从不需要战略到需要战略

在过去的二十年里，中国很多企业在战略缺失的情况下同样获得了成功，他们的成功不需要优势，不需要核心竞争力，不需要定位，不需要战略思考，他们需要的是机会、资源，凭着“四个依靠”——依靠单一产品，依靠单一资源，依靠企业家个人，依靠不付规则成本，只需要跑马圈地，投机市场，什么赚钱做什么，就能获得成功。

但毕竟事过境迁，时代已经今非昔比，当产业发展到一定的时候就会出现饱和，竞争就会进入白热化，企业就要进行下一步的思考，这时就需要战略思维指导下一步的行动。中国目前的产业已发展到一定程



度，机会主义时代已经终结，市场竞争格局已经初步形成，新的市场竞争环境要求企业必须考虑战略。

### 3. 真正的企业家必定是战略家

然而，在现今充满激情的改革年代，企业界谈论得最多的又是企业战略。真正的企业家必定是企业战略家。曾经有人评价：当一个人不能完成具体事务的时候，他就成了战略设计家，果真如此吗？

不同的主管者对企业战略是有不同的理解和体悟的。但是，言及战略，它无不涉及目标、全局、高瞻远瞩、协同发展等字眼。

自 20 世纪 60 年代企业战略管理出现以后，企业战略管理理论呈现出四大流派：

一是以安索夫为代表的环境战略学派。安索夫出版于 1965 年的《企业战略》、1976 年的《从战略计划到战略管理》和 1979 年的《战略管理理论》是公认的战略管理开山之作。安索夫的环境战略论的基本结构是由环境、战略、组织三个支柱要素构成，只有这三个要素协调一致的战略才会实现企业的经营目标，反之则会降低经营目标的实现率。安索夫把上述三个支柱要素都化分为五种类型，即稳定型、反应型、先导型、探索型、创造型，并进一步研究其相互协调、适应关系；

二是以德鲁克、钱德勒、安德鲁斯为代表的目标战略学派。德鲁克的著作、钱德勒 1962 年的《战略与结构》、安德鲁斯 1971 年的《经营战略论》等表明战略是有目标、意志或目的以及为达到这些目的而制定的方针、计划所构成的一种模式，目标管理迫使主管人员去考虑计划的效果而不仅仅是计划的施行或工作，经营战略所研究的问题是决定企业的长期目的和目标，并通过经营活动和分配资源来实现的；

三是以迈克·波特为代表的竞争战略学派。迈克·波特以 1980 年的《竞争战略》、1985 年的《竞争优势》、1990 年的《国家竞争优势》这三部著作使其声誉如日中天。竞争战略学派的基本观点为企业经营战略的关键是确定企业的竞争优势，因此企业为确定其竞争优势一般采取三种基本竞争战略类型：成本领先战略、差异化战略和集中化战略；

四是以普拉哈拉德、哈麦尔为代表的核心能力战略学派。普拉哈拉德、哈麦尔两人 1990 年在《哈佛商业评论》上发表的《公司核心能力》和 1994 年出版的《竞争未来》及马凯兹 1995 年的《多元化、归核化与经济绩效》等构成战略管理的最新理论。核心能力是指企业长期积累而成的一种独特能力，可实现高于竞争对手的价值，具有进入多种市场的潜力，难以复制模仿，是长期利润的源泉。当然有些人把战略联盟、学习型组织等也作为战略管理理论的新发展。





#### 4. 一般战略的结构

战略管理理论来源于企业管理实践又高于企业管理实践，为企业战略管理、企业战略管理咨询提供了指导。西方跨国公司、国内不少企业纷纷采取战略管理，一些咨询公司提供战略管理咨询业务，并且都取得了显著的效益。

企业战略管理主要包括：战略分析、战略规划、战略实施、战略控制四个有机的动态过程。企业战略分析是在分析企业内外部环境的基础上，认清企业发展的事实基础，确定企业的优势、劣势、机会与威胁，企业的战略分析是战略管理的基础。企业的战略规划包括企业理念，企业发展战略方向、阶段、目标、重点、措施、结构等总体战略，企业竞争、科技、营销、生产、人才、质量、信息、价格、核心能力、投融资、文化等职能战略等最后综合形成企业发展战略的方案，企业的战略规划是企业战略管理的核心。企业战略的实施包括企业战略结构的调整、企业资源战略的配置、企业年度计划、企业目标管理、企业绩效管理等，企业战略实施是将企业战略规划的宏伟蓝图变成现实的过程。企业的战略控制主要是随着企业战略环境的变化、企业战略规划的实施进度与成效对企业的战略规划、实施方法和资源进行调整与修正。企业的战略控制是战略规划实施的保证。

#### 5. 波特的竞争战略

迈克尔·波特（Michael E. porter）是哈佛大学商学院著名教授，当今世界上少数最有影响力的管理学家之一。他曾在1983年被任命为美国总统里根的产业竞争委员会主席，开创了企业竞争战略理论并引发了美国乃至世界的竞争力讨论热潮。他还是世界各地很多企业领导和政府官员的顾问。他先后获得过威尔兹经济学奖、亚当·斯密奖，3次获得麦肯锡奖，拥有很多大学的名誉博士学位，有10多本著作，其中最有影响的有《竞争战略》（1980）、《竞争优势》（1985）、《国家竞争力》（1990）等。

波特对竞争战略理论做出了非常重要的贡献，“五种竞争力量”——分析产业环境的结构化方法就是他的杰出思想，他更具影响的贡献是在《竞争战略》一书中明确地提出了三种通用战略：成本领先战略，差别化战略和专一化战略。

#### 6. 成本领先战略

成本领先要求坚决地建立起高效且大规模的生产设施，在经验的基础上全力以赴降低成本，抓紧成本与管理费用的控制以及最大限度地减



小研究开发、服务、推销、广告等方面的成本费用。为了达到这些目标，就要在管理方面对成本给予高度的重视。尽管质量、服务以及其它方面也不容忽视，但贯穿于整个战略之中的是使成本低于竞争对手。该公司成本较低，意味着当别的公司在竞争过程中已失去利润时，这个公司依然可以获得利润。

赢得总成本最低的有利地位通常要求具备较高的相对市场份额或其它优势，诸如与原材料供应方面的良好联系等，或许也可能要求产品的设计要便于制造生产，易于保持一个较宽的相关产品线，以分散固定成本以及为建立起批量生产而对所有主要顾客群进行服务。

成本领先地位非常吸引人。一旦公司赢得了这样的地位，所获得的较高的边际利润又可以重新对新设备、现代设施进行投资以维护成本上的领先地位，而这种再投资往往是保持低成本状态的先决条件。

## 7. 差别化战略

差别化战略是将产品或公司提供的服务差别化，树立起全产业范围内具有独特性的东西。实现差别化战略可以有多种方式：设计名牌形象、技术上的独特之处、性能特点、顾客服务、商业网络以及其它方面的独特性。最理想的情况是公司在几个方面都具有其差别化特点。

如果差别化战略成功地实施了，它就成为在一个产业中赢得高水平收益的积极战略，因为它建立起的防御阵地可以对付5种竞争力量，虽然其防御的形式与成本领先有所不同。波特认为，推行差别化战略有时会与争取占有更大的市场份额的活动相矛盾。推行差别化战略往往要求公司对于这一战略的排它性有思想准备。这一战略与提高市场份额两者不可兼顾。在建立公司的差别化战略的活动中总是伴随着很高的成本代价，有时即便全产业范围的顾客都了解公司的独特优点，也并不是所有顾客都将愿意或有能力支付公司订出的高价格。

## 8. 专一化战略

专一化战略是主攻某个特殊的顾客群、某产品线的一个细分区段或某一地区市场。正如差别化战略一样，专一化战略可以具有许多形式。虽然低成本与差别化战略都是要在全产业范围内实现其目标，专一化战略的整体却是围绕着很好地为某一特殊目标服务这一中心建立的，它所开发推行的每一项职能化方针都要考虑这一中心思想。这一战略依靠的前提是：公司业务的专一化能够以更高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而超过在较广阔范围内竞争的对手们。波特认为这样做的结果，是公司通过满足特殊对象的需要而实现了差别化，或者在为这一对象服务时实现了低成本，或者二者兼得。这样的公司可以使其赢利的潜力超过产业的普遍水平。这些优势能保护公司抵御各种竞争力







量的威胁。但专一化战略常常意味着限制了可以获取的整体市场份额。专一化战略必然包含着利润率与销售额之间互以对方为代价的关系。

波特在《竞争战略》中还对三种通用战略实施的要求进行了详细的分析，并一一列举。

波特的竞争战略研究开创了企业经营战略的崭新领域，对全球企业发展和管理理论研究的进步，都做出了重要的贡献。

## (二) 全息论与企业战略规划

战略规划是针对未来5年或10年甚至更长时间环境的变化，对企业产品的定位和生涯的规划，所以在研究制订战略规划当中，必须以更为先进的思想为指导，要对现在所持的思想方法予以改造和提升。中国有五千多年的文明史，古人留给我们不少文化遗产，我们要继承和发扬好的传统，我们再也不能放着《论语》不用，而让日本人去用；不能放着《孙子兵法》而视而不见，而全世界人都当它是宝，时时在用。《周易》更是宝，问题是我们的思想需要改变。

南怀瑾曾说，今人所说的古人早已经说过，所以才子纪晓岚很少著书。其实，所谓先进的思想，只是适合而已，因为天下没有放之四海而皆准的东西。什么先进的理论，科学的思想，不适合的就是谬论。一些企业创业成功后又渐渐衰落了，他们并非不注重管理，而是囿于成功的经验所形成的思维方式，不能适应新环境，以为有程咬金的三板斧就能打遍天下。因而，要想取得成功，保持企业的长寿，在商业竞争当中，研究制订战略规划就要有对既定的观念和方法进行否定的勇气。而战略规划一经制订，就要在实施中成为改造思想方法、发展企业理念的工具。

### 1. 什么是全息学说

在《周易》当中，有很多有用的理论，譬如全息论。有人说，全息论源于1993年荷兰科学家Gerard 't Hooft提出的全息原理，这一说法，未免太失偏颇了，无论怎样讲都讲不通。应该说，是他比较明确地提出这个名词。中山大学人类学系副教授陈琦元曾经写过一篇《一种可扭转中国国运的哲学思想——广义全息论》的文章，他从生物、医学的全息论角度扩大到用于解释世间万物的层面。里面说到：“中国传统文化有许多精华，大陆人民常视之为迷信，可是港、澳、台的中国人却有不少人相信，而这些地区经济颇发达”。对于全息论的解释，他也作了比较全面和科学的归纳。下面我们看看他是如何说的：

“在物质世界、自然界和人类社会中广泛存在着各种全息系统，全息系统含有不同的全息单位，全息系统和全息单位都是由相同数目和种



类的全息元素构成。因此，全息系统与全息系统之间、全息系统与全息单位之间、全息单位与全息单位之间存在着全息对应关系。各自都是对方的缩影，探讨事物间普遍存在的全息关系的理论体系称为广义全息论，广义全息论是在生物全息和各种全息理论的影响下产生和发展起来的。”

这就是广义的全息论，此外，他还说到了全息系统，全息单位，全息元素，全息事件等。其实在东西方文化中都有许多全息思维方式的思想结晶。太极图的架构就是一种全息论，它的这种关系就是宇宙、地球与人类的相互关系论，就是系统统一、天人息息相关的关系。太极图中的阴阳鱼，一个是“进”，一个是“出”，两条阴阳鱼互相追逐、缠绕，在高速转动中形成了一个太极点，这个太极点就是宇宙的中心，可以说，在太极范围内，以阴阳为动力，以八卦为结构，以五行模式，构建了立体的（空间）、运动的（时间）时空信息网络。时空信息网络按照八卦的结构方式，六十四卦相互交叉演变成一个庞大的网络结构系统，形成了网络状的信息交叉点，每个交叉点上都承载了网络的全部信息，我们只要抓住网络中的任意一个时空交叉点就可以全息事物的全部信息。这就是太极的全息定律。

## 2. 全息的规律

### ■ 结构全息

系统含有若干个具有相对独立性的全息单位。全息系统和全息单位均由相同数目和种类的全息元素构成，这些全息元素在全息系统和全息单位当中，以相同或相似的方式分布。在同一个全息系统的不同全息单位中，全息元素也以相同或相似的方式分布。

### ■ 功能全息

在全息系统与全息系统之间、全息系统与全息单位之间、全息单位与全息单位之间，相对应的全息元素发挥着相同或相似的功能。

### ■ 过程全息

在全息系统与全息系统之间、全息系统与全息单位之间、全息单位与全息单位之间，不同的事物在发展过程中全息事件以相同或相似的顺序出现。

### ■ 周期全息

在全息系统与全息系统之间、全息系统与全息单位之间、全息单位与全息单位之间、许多不同的事物在发展过程中，全息事件以相同或相似的周期出现。





全息论广泛地存在于物质世界与非物质世界当中，企业作为社会生活的一部分，自然也可以用全息论来解释。

### 3. 关于企业的全息论

#### (1) 企业全息系统

任何具有一定结构和功能而又相对独立的系统都可以称为全息系统。任何一个企业都是一个系统，决策者或战略家在制定企业战略总体规划时尤其要考虑到人、企业、环境这三个既独立又联系的全息系统。

#### (2) 企业单位

在一个全息系统当中，具有相对独立的结构和功能的单位称为全息单位，企业战略是由多个企业战略单位组成的，联想集团的柳传志就有一个“1+2”的企业单位模式；在海尔，每一个人都是一个创新的主体，一个SBU（战略事业单位），海尔有3万个SBU。

#### (3) 企业元素

构成全息系统或全息单位的具有特定结构、功能和信息的成分称为全息元素。在五行全息系统中金、木、水、火、土便是这个全息系统中的全息元素。行业特点、企业精神、团队结构、发展方向，也蕴含我们的精神、追求与理想。

#### (4) 全息事件

在全息系统与全息系统之间、全息系统与全息单位之间、全息单位与全息单位之间不同的事物发展过程中相互对应的事件，称为全息事件。

天得一以清：天，在上，比喻大脑。大脑得补则断事清明。

地得一以宁：地，处下，比喻身体。身体得补则健康安宁。

神得一以灵：神，人的精神。人的精神得补则断事灵验。

谷得一以盈：谷，人体的气血脉络。血脉得补则精气充盈。精气是补的物质基础。

万物得一以生：万物，比喻人体所有的细胞。人体细胞得补则自然健康繁殖。

侯王得一以为天下贞：侯王，比喻自我。贞，忠于自己所遵守的行为准则。自我得补则可以确立合乎道的处世法则。

### 4. 全息的思维

在由若干个全息元素构成的全息系统中，存在许多具有相对独立的结构和功能的全息单位。构成全息单位的全息元素的数目和种类与构成全息系统的全息元素的数目和种类同样存在对应关系。因此，全息单位是全息系统的一个缩影。由于构成每个全息单位的全息元素的数目和种类也是相同的。因此，各个全息单位之间也是相互全息的。企业战略规划



划要用全息整体的思维来思考，最忌的是只见树木，不见森林。全息思维不仅是一种全局思维，更多的是一种以大局着想，小处着手的实际想法。

## 5. 一般企业战略规划的步骤

在学习了全息理论以后，我们来看一看现今企业制定战略的步骤。一般来讲，企业在制定企业战略规划之前，首先要弄懂企业的哪些工作属于战略层面的内容？战略规划的依据是什么？是否企业的现有资源和实力会成为战略目标实现的障碍？面对多变的市场竞争环境，战略规划有现实意义吗？企业达到一定的规模后，战略规划就成为企业决策者必须推动的工作。战略规划的目的就是在外部环境提供的机会下，如何最大限度地充分利用企业现有的资源和实力，以达成企业的战略目标。

### 一、战略前期调研

序号	项目
01	企业内部调研
02	企业外部调研
03	企业诊断报告
04	企业竞争力分析报告

### 二、战略规划的设计

序号	项目
01	企业发展战略
02	企业管理制度、组织等公司治理结构的方案设计

### 三、战略规划的实施

序号	项目
01	优化企业战略管理流程
02	建立有效整合企业资源的战略决策系统

### 四、后续战略

序号	项目
01	协助实施方案
02	后续事宜的处理
03	客户定期拜访

## (三)《周易》战略

《周易》战略是一种把全息论与现今企业战略思想的结合，更多来讲，它是一种战略哲学。

### 1. 以“全息论”战略思想制定战略规划

全息的企业战略思想就是教我们“谋全局”、“谋长远”，从大处着眼，从小处着手。不能满足于眼前的小利益，不计较一城一池的得失。把全息的思想作为进行企业谋划的重要指导方针。因为它包含了阴与阳、知己与知彼、局部与全局、眼前与长远等诸多矛盾的正确认识。当前企业生产经营所处的市场环境变幻莫测，企业为了在生存和发展过程中避免挫折和失败。保持长期稳定持续的发展，谋求“全胜”，就要从战略高度来把握企业发展的方向，制定并实施企业战略。



## 2. 谋全局

现代企业是一个复杂的大系统和对外的开系统。从内部看，其经营要素有人、财、物、技术、信息等，其经营环节包括供应、生产、销售；从外部看，它要服从于市场需求，考虑竞争对手，而这些又要受政治、经济、技术、文化、自然等众多因素的制约和影响。因此，现代企业的整体综合性加强，“辐射半径”延长。这就要求战略经营必须体现整体意识，宏观意识，甚至全球意识；既要有全局性，又要有层次性；既要高屋建瓴，统筹兼顾，全方位进行思考，防止顾此失彼，出现遗漏；又要分清不同层次，区别轻重缓急。《孙子兵法》中提出“经五事”、“校七计”，就是全面地看待问题；而“五事”、“七计”以“道”为首，又体现了战略思考的层次性。

诸葛亮在隆中决策时，既分析了敌、我、友，考虑了天时、地利、人和；又区分了优势和劣势因素，规划了整体战略目标和分阶段的目标。这里有个如何认识和处理全局和局部关系的问题。全局是由一个个不同层次的局部所组成。全局制约局部，而局部又影响全局。在局部和全局发生冲突时，要能果断地舍弃局部，以抓住重点，保证全局；在局部可能导致全局失败时，又要高度重视局部，步步落实。据守荆州虽是局部，但却是带全局性的战略问题。关羽后来丢了荆州，对诸葛亮的战略造成重大打击。

## 3. 谋长远

现实是未来的基础，而未来是现实的发展；现实是立足点和出发点，而未来是着眼点和目标点。一个企业在制定自己的战略方案时，只有立足现实，着眼未来，才能有所创新，才能适应内外环境的变化和发展，从而长期保持主动和领先，把握和赢得未来。因此，战略经营要体现出未来意识和超越意识，树立“明天即今天”的观念。诸葛亮的隆中决策，创下了后蜀数十年江山，所以，人们称赞是“一对足千秋”。

## 4. “以柔克刚”为基础的战略方案

《周易》中的太极、阴阳以其卦爻都是一种以柔克刚的辩证思维，它认为，要想达到自己的作战目标，就必先要外柔内刚，外圆内方。在内，待人厚实温顺，胸怀包容宽阔，坚守一切为大众服务的准则；在外，“不为天下先”，见机行事，通权达变。正所谓“柔有所设，刚有所施；弱有所用，强有所加”。无论是结盟或者竞争，这样去做就会万事大吉。



## 5. 以“变”为核心的战略原则

《周易》讲的就是一种变的思维，学易不懂变，等于白学。无论是阴阳、五行、太极、八卦等易学的哲学观念，还是儒释道家的经世思想和伦理观念；无论是医家的辩证思想，还是兵家的审时度势的韬略，都是以变为核心的。做生意讲的就是一种变的艺术，谁变得快，变得好，就能获胜。

## 6. 战略的类型

战略规划可以说就是一种变的运用。1996年倪润峰决定用价格战武器“洗牌”，挑战当时的业界老大最后成为新老大——这是价格战略；

1998年张瑞敏决定国际化、施行企业再造，脱出同质化的价格战泥潭——这是国际化战略；

1997年陶建幸舍弃空调大王的诱惑决定上卡车，走出家电企业多元化的路子——这是多元化战略。

这些都是大企业灵活运用战略的典范。在竞争的社会，企业随时面对变化激烈、挑战严峻的市场环境，为求得长期生存和不断发展，在行业中获得相对优势，必须要进行总体性的规划。

我们再看微软的例子。微软的企业使命是在全世界的个人电脑中使用微软产品。以此为指导，微软致力于产品开发以及产品和技术的国际化。在每推出一个新产品之后，微软总是不遗余力地花大力气对产品的本土化作重大推广。他们在推出 Win98 和 Win2000 软件平台时，几乎是与世界同步的，公司上至总裁，下至普通职员都会参加新产品的推介会，学习如何将自己的产品以最通俗易懂的平民化语言向大众介绍。在他们眼中，电脑不应该作为神秘的高科技远离大众生活。微软运用的是一种大全息战略，以此，创造了全球商人侧目的微软帝国。而那位策划一切的领袖比尔·盖茨则是一位杰出的战略家。

## 7. 战略理论也要因时而变

如果当今时代一个组织的负责人毫无发展的眼光，没有战略的头脑，缺乏全球视野，这个组织的生命肯定不长久。正所谓人无远虑，必有近忧，领导者应该从繁琐的事务里脱出身来，登高望远，从长远来打算，重视企业战略的长远规划，把战略管理作为主要的工作来做。在竞争激烈，变化迅速的市场环境下，战略关系到组织的生死存亡。许多大企业都十分重视战略管理的工作。美国 AT&T 公司、IBM 公司对大约 50 年内的发展方向作出了战略规划。GE 公司建立了 43 个战略事业单位。

三国时期的诸葛亮未出山，就已经知道三分天下。但定三分隆中决





策，也并非急中生智的所为，战略是要经过深思熟虑才能有所得。战略需要学习，《孙子兵法》可以说是一本战略战术的教科书，《毛泽东选集》里面也有丰富的战略思想，他的“农村包围城市，武装夺取政权”就是一个非常合时宜的战略构想，邓小平的“一国两制 50 年不变”等更是创意非凡的战略规划。毛泽东说：“战略问题是研究战争全局规律的东西。”克劳塞维茨、斯大林、列宁等，都有丰富的战略思想，可见，无论是在政治上、军事上、商业上、甚至生活上都要有战略。有战略的人，才有进步，有战略的企业，才有发展。

在 20 世纪 80 年代，波特的竞争战略成为企业界的典范，当时很多企业都沿用他的理论，波特主要把战略管理分析的重点放在企业外部环境上，他认为主要分清企业所处的环境下竞争的条件，管理就可以轻易解决企业战略问题了。

可是不久，波特理论就遇到了难题；在相同条件下企业间为何业绩相差甚大？对这个问题的探讨使得重点又摆向了企业的内部因素上，正是由于组织内部生成的部分核心，人们把组织看作是一个复杂环境的有机体，企业在环境信息和物质交换中不断发展自己的能力，主动适应不断变化的环境，在动态中谈论不断自我调节，才能获得使企业获得长期优势，这就是动态战略观。

把西方的动态战略与《周易》的运动全息结合，构成了一种东方的动态战略理论，《周易》中首先强调的是运动，世间没有一事一物、一观念一思想是不变化的，变化就是运动的一种，为了适应不断变化的市场（市场是变化的，商业是动态发展的），为了市场环境，企业必须不断地更新自身战略能力，增加能够适应变化的那一部分力量，能力主要是指自身的核心竞争力，如企业的整合，结构，外部组织技术资源等，以满足环境变化所需要的力量。据《周易》的动态运动观，企业的竞争优势主要源于两个方面，一是核心竞争力，二是适应变化的能力。只要具备了这两个要素，企业才可能持久地保持优势。

动态战略强调要不断适应变化所拥有的竞争能力和资源能力，这种能力既不会从天而降，也不可能一劳永逸，它需要不断补充能量，才可以维持企业的生存和发展。

人们往往习惯套用西方的理论来分析问题，他们多是照搬波特的“竞争战略”框架来分析，即便他们可能取得了一时的发展，但当遇到重大企业问题时，他们就会手足无措，不懂得应付了。一是书本上没有，更重要的是他们没消化就急着吸收，他们没有经过自己的分析，以为书本理论就可以解决一切问题了，以致认真苦读还不如自己一拍脑袋的想法更为实际有效。

无论什么战略，最重要的是适合，适合时宜的战略就是最好的战略，经常会有企业高层对企业战略管理有诸多争议，问题大多是因为他



们的头脑中的战略定义是复杂、遥远、不可触摸、高端和宏观的，而不是微观、实际、有效和可行的。实际上，战略管理在理念层次上是向人述清方向、策略、路径，而在本质上是明晰方向、行动要素和评价的结果，战略管理是告诉我们一个既见森林，又见树木的道理。



## 周易商解——破解六十四卦的管理玄机

第一部 「人企合一」的管理哲学——至商的管理之道





## 第三章 管理说易

《周易》上有个三易原则：变易、不易、简易，用这个来说明市场的变化规律是很有道理的。所谓“变易”就是市场永远在变。与其以不变应万变，倒不如以变制变，以变应变，变到它的前面去。另外，“不易”的原则，就是在千变万化中有它一条不变的定理或规律，就是不断去满足用户的需求，只要你扣住这一点，千变万变也就都在其中了。“简易”也符合市场的原则，即不应该把简单的事情复杂化，而是应把复杂的事情简单化，以最快的速度去解决这个问题，而不是扯来扯去。

### 一、变易

所谓“变易”，是《周易》告诉我们，世界上的事，世界上的人，乃至宇宙万物，没有一样东西是不变的。在时、空当中，没有一事、没有一物、没有一种情况、没有一种思想、没有一种观念是不变的。

#### （一）变的首先是观念

日本是一个善于变化，善于模仿的民族。日本式的管理是中国式儒学精神同西方管理艺术的结合，但由其产生的整合效应却超过中美两国。中国虽然产生了《孙子兵法》，但把《孙子兵法》运用到商业上来并且运用得神乎其神的是日本人；中国虽然产生了《论语》，但是“《论语》加算盘”形容的不是中国人，而是日本人。中国由于特殊的历史原因，虽然创下了与西方科学文明并驾齐驱的中华文化，但却未能从中哺育出杰出的管理艺术。中国的八路军、新四军虽然在战场上打败了日本军，但是日本人毫不忌讳地把八路军挺进敌后根据地的战略用于对美国市场的渗透和占领，从而取得了极大的成功。

80年代初，我国某著名高校邀请一位外国专家讲管理学，令国人想不到的是，这位外国专家不讲西方各种管理学派及其代表人物，而是以《〈孙子兵法〉在日本当代经营管理中的运用》和《中国古代管理思想》为题，给国人大讲特讲充满智能的中国古代管理思想，让在座的国人感到既骄傲又汗颜。当代美国哲学家理查·罗蒂讲：“在一切非西方的文化间，中国文化无疑是最古老、最具影响力、也是最丰富多彩的。人们或许因此而可以希望，在西方理解自身过程中最近发生的变化，将有助于西方知识分子从中国方面多多获益。”我们没有理由低估中国传统文化在现代企业文化建设中的作用，我们应该有对中国传统文化的自觉，即对本民族文化的形成过程、特点及其发展趋势等，能够做出认真的思考反省。



企业文化建设应从中国传统文化中汲取养分，首先是观念要变。

老子说：“道生一，一生二，二生三，三生万物。”

我国著名经济学家吴敬琏是这样理解老子的这句话的：“道生一，一生二，二生三，三生万物（老子）。说一万道一千，这个一，就是观念，只有观念变了，才有二，才有三，才有万物。”观念是根本，只有观念的转变，才有内容的创新。

## （二）竞争无常规，竞争无惯例

松下幸之助的事例很值得我们学习。他不断地违反日本企业的市场竞争惯例，不断地打破常规，创造出自己独特的经营方式与竞争策略。

他不按日本式企业的惯例使用一种松下品牌，而取用“NATIONAL”品牌，并且利用广告大为促销，不采用传统的分销渠道，通过独立经营的中间商建立自己的销售网络直接打入零售市场，给零售商提供资金，和他们建立合作伙伴关系，率先创立分期付款制度，在众多的零售商店里展现自己的产品，从而一举成功。他这一连串的行为都是史无前例的。如果没有开放的思想，创新的理念，是不可能有些想法的，更不用说想法能否行得通的问题了。

## （三）变靠顿悟

明确地说，《周易》是一本变书，但不是一本谋略书，在它里面，你读不到兵法，你发现不了三十六计，它说的是一种变的哲学和领悟变的思维方式，也可以说成是一本“悟变”之书。因为变无定法，有定法的变就叫“不变”，而不叫“变”了。

20年前有一部日本电视剧叫《姿三四郎》，说的是姿三四郎在练柔道的过程中，如何悟道的故事。剧中有一情景，姿三四郎的师傅棒打着徒弟的脑袋，喊道：“悟性就在你的脚下！悟性就在你的脚下！”就像是《西游记》里面的孙悟空被师父在头上敲了三下一样，姿三四郎最后在棒打之下终于使徒弟体会到了悟性的存在，悟得了“道”。

良好的创意都是需要悟性的。它对于人们改变看山非山，看水非水，具有很大辅助作用。瞬间的顿悟是直觉的一种证明。但是人的世界观、人生观、价值观，人的理想、信念、道德、精神、审美、情感，大部分都是在一些深层的文化价值领域里面发生的，在宗教、哲学、道德、文学、艺术等这些深层的价值领域内悟出某种想法，某种道理的。人的悟性都是相似的。

那传说很久的聪明，可以说就是悟性，人有很多时候是需要“顿悟”的，诸如姿三四郎的师傅那一棒子打在他脑袋上，诸如“眉头一皱，计上心头”，诸如“山重水复疑无路，柳暗花明又一村”，诸如“众





里寻她千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处”。

一个顿悟可以赢得一场战争，一个顿悟可以挽救一个民族，一个顿悟可以救活一间企业，一个顿悟可以改变一个人的命运，一个顿悟可以创造一下奇迹。

相比之下，企业家的顿悟，就像在战场上一样，每一顿每一悟都极具风险。

#### (四) 变靠学习

张五常说：“人类的知识是个宝藏，像苏东坡所说的江上的清风与山间的明月，取之不尽，用之不竭。要真正地去争取有两个困难。第一是要花点劳力、花点时间。我们要把心一横，老实地走进学问的天地中去。其二是宝藏虽宝，内里废物甚多。学问之道是要把宝物与废物分辨开来的。我们学时要考虑，要拜师，要有高人指点迷津。”

所谓世事洞察皆学问，人性练达即文章。学问之道，通俗的有如张五常所言，严肃的有如孔子所言：学而时习之，不亦悦乎。按照孔子和其他中国古代教育家的看法，“学”就是闻、见，是获得知识、技能，主要是指接受感性知识与书本知识，有时还包括思的含义在内。“习”是巩固知识、技能，包括温习、实习、练习，有时还包括行的含义在内。所以学习就是获得知识，形成技能，培养聪明才智的过程。实质上就是学、思、习、行的总称。

学习有一个过程，但在学习过程中，学习者可以采用不同的方法。关于学习策略和方法的研究是近年来颇受重视的课题。

不要以为肯学就行了，学习也要讲方法，讲策略的。张五常的读书方法就显得非常实际有用，特别适合于“时间就是金钱”的现代社会。

张认为读书分三读：“第一读是快读，读大意，但求知道所读的一章究竟讲的是什么。快读就是翻书，跳读；读字而不读全句，务求得到一个大概的印象。翻得惯了，速度可以快得惊人。读大意，快翻两三次的效果要比不快不慢的翻一次好。第二读是慢读，读细节，务求明白内容。在这第二读中，不明白的地方可用铅笔在页旁做问号，但其它底线或记号却不可用。第三读是选读，读重点。强调记号是要到这最后一关才加上去的，因为哪一点是重点要在细读后才能选出来。而需要先经两读的主要原因，就是若没有经过一快一慢，选重点很容易会选错了。”

#### (五) 变靠积累

变也不是一朝一夕的事。厚积才能薄发。我想谁都知道“铁棒磨成针”、“水滴石穿”的道理。商业之道其实也是一样，如果把商业竞争看作是一场战争显得过于残酷的话，可以把它比作是一场考试。只有平时养成好的“学习”习惯，在商业的考试中才能取得好成绩。要把平时的



学习（包括一切的读书做事，日常所见所闻，所感所想）当成一种习惯，在做中学，在学中做，“LEARN IN EVERYWHERE。”万事都要从量变上升到质变，只有一点一滴的积累才能达到最终的成功。

积累知识，积累经验；积累成功，积累失败；积累资金，积累人才；积累实力，积累信誉。届时，才会不鸣则已，一鸣惊人。杜甫的“功夫在诗外”与其说是一种创新，不如说是一种积累；“众里寻她千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处”，与其说是顿悟，不如说是积累，如果没有千百度的寻找，蓦然回首也不一定会有所收获。

## （六）变靠模仿

模仿也是一种能力，模仿也是一种创新。青出于蓝，胜于蓝。模仿得最大的、最出名的是日本人。其实模仿并不可耻，一味的抄袭、盗版的才可耻。有赚钱之神之称的邱永汉说，日本是一个善于模仿的民族，他们崇拜他国，从来都敢于拣最好的东西化为已有。日本人直接把创新的口号叫做“崇拜，引进，模仿，消化，综合，创新，返销，赚钱”。实用性很强。开始日本模仿美国，现在美国也在模仿日本了，如美国很多的企业也都采用了始于日本的兵法经营学；当初韩国也在模仿日本，结果现在有了大字汽车奔驰于世界各地，三星电器闻名于世。

## 二、不易

### （一）不变的是规律

商业经济的发展虽然十分错综复杂，但并不是漫无秩序的，其中存在着一定的规律性。经济规律是经济现象之间内在的必然的联系，它表现社会经济发展过程的本质。马克思主义认为，经济规律具有客观性。在一定经济条件的基础上产生和发生作用，并且会随着这种经济条件的消失而退出历史舞台的是它不变的规律。

经济规律是不以人们的主观意志为转移的。人们既不能“创造”、“制定”经济规律，也不能“消灭”、“改造”经济规律。当然，这丝毫不意味着人们只能消极地顺从经济规律，听任规律的摆布。人们在经济规律面前并不是无能为力的，人们能够发现和认识它们，在自己的行动中估计到它们，自觉地利用它们为社会谋福利，并且在承认经济规律客观性的基础上，可以因势利导地改变某些经济条件，从而限制某些经济规律发生作用的范围，防止它们的破坏作用，或者为扩大某些经济规律的作用范围而开辟道路。

• 案例 •





## 格林斯潘也斗不过市场规律

90年代初股市过热，美联储本应收紧银根，提高利率，那样就会减少泡沫。格老本人也不得不承认这一点，但他还要狡辩，说“如果收紧银根不能奏效，我们是否还有其它良策？没有。”微调或许没有用，但格老不是不调，他非但不肯提息，还不断地微调降息，变本加厉地降息。格老如此关爱股市，股市狂涨他却迟迟不肯下乎，但股市一跌他就涨息。

通货紧缩指平均物价下降，而不是某些物价下降，基本点千万不能搞错。央行的重要任务是稳定平均价格，而不是稳定某些价格。通货膨胀率能够降到0%，那是件大好事。西方经济学家将其称为“价格稳定”（price stability）。但那些产品卖不出去厂家就会很失落，就会调动一切积极因素和消极因素，想方设法地对格老施加压力。格老顶不住压力就会减息，减息的实质就是让通货膨胀抬头。

格老一再减息，就是为了救市。早在2001年年初，《经济学家》杂志就对格老做过批判，说“格老如果有办法，那是华尔街要什么就给什么，他每次出乎，与华尔街的期望都是八九不离十”。世界上没有无缘无故的爱，也没有无缘无故的恨，格老早年就混迹于华尔街，而且还混得不错，狠赚了一笔钱，与华尔街有着千丝万缕的联系。正是因为有这些联系，格老也受到来自各方面的压力，而且大部分人批评格老不是因为他减息太多，而是因为他减息太少。

但是格老再战无不胜，也有黔驴技穷、回天无力的时候；格老再狡猾，也斗不过经济的固有规律，也逃脱不了失败的命运。

还是美国证交会前主席莱维特说得对：沧海可以桑田，江河可以改道，我们可以修筑条条新路。但是，除非自然法则愚弄了我们，朝北就是朝北。

## （二）不变的是变化

天不变，道亦不变。万物皆变，惟变不变。变化之道在于创新。万古不变的是规律，“穷则变，变则通，通则久”。变是适应时代发展的外在迟式，哪个人能够否认，历史是在“潮起潮落”的规律与形式中发展的。改革是为了更好的发展，创新才能不断进步，这是一个社会发展、时代前进的不竭动力，也是时代所具备的鲜明特点。大到国家方针政策的调整，小到人们社会行为与习俗的变迁，无不充满着改革、创新的精神。只有做到这一点，我们的事业才能永葆青春活力，与时俱进。显然，社会仍然需要改革者，时代仍在一刻不停地呼唤着改革英雄。因此，每每在观念需要更新、旧制度、旧规范需要打破的历史关口上，他们就会应运而生，成为推动社会前进的改革英雄。今天，这样的改革英



雄并不鲜见。

在改革英雄辈出的那个年代，人们的思想还比较保守，各项事业亟待拓展，各种制度还不完善。这时候，党号召我们要“解放思想，实事求是”。于是，他们以巨大的改革勇气，打破陈规陋习，努力开拓创新，在引起公众的争议和心理震动中把事业推向前进，时代也因此记住了他们。而自 20 世纪 90 年代初期以来，社会环境、社会心理已发生了很大的变化，社会主义市场经济体制开始确立，各项法律法规逐步完善，各种制度、规范相继建立。这时候，那些引起公众巨大心理震动的改革英雄好像就变得少了。

在《周易》当中，变化之道，有四种解释。一、变化的规律法则。二、筮卦法则。三、神的行为变化规则。四、不为而自然。质而言之，“变化之道”就是天道阴阳、地道柔刚、人道仁义在六爻之变、三极之道的卦图上的消息、盈虚、承应、往来、上下等变卦法则。这些法则是天道、地道、人道法则的符号化、系统化、理论化的结果。

### （三）以不变应万变

一位禅师建了一所寺院，与道士的“道观”为邻，道士眼里放不下道观旁边的这所佛寺，因此每天变一些妖魔鬼怪来扰乱寺里的僧众，要把他们吓走。今天呼风唤雨，明天风驰电掣，确实将不少年轻的沙弥都吓走了。可是，禅师却在这里一住就是十多年，到了最后，道士所变的法术都用完了，可是这位禅师还是不走，道士无法，只得将道观放弃，迁离他处。

后来，有人问禅师说：“道士们法术高强，您怎能胜过他们呢？”

禅师说：“我没有什么能胜他们的方法，勉强说，只有一个‘无’字能胜他介。”

“‘无’，怎能胜他们呢？”

禅师说：“他们有法术，有，是有限、有尽、有量、有边；而我无法术，无，是无限、无尽、无量、无边。无和有关系，是不变应万变。我‘无变’当然会胜过‘有变’了。”

在这个变幻莫测的时代，“以不变应万变”也不失为一种上上之策。

大企业、好企业都使人难忘，诸如宝洁、惠普、松下、丰田，几乎家喻户晓，妇孺皆知。大企业、好企业都有许多不变的东西。它们之所以使人难忘，有的是因为它的质量好，有的是因为服务好，有的是因为声誉好，更有的可能是广告做得好等，反正，就是有它的特色和风格。这些特色和风格就是“不易”的东西。

已经有 168 年历史的宝洁公司，就有 168 年不变的东西。虽然世界是变的，但极可能它的成功主要就在那些不变的地方。其实人类也喜欢



永恒不变的东西。因为不变的东西或许是一种习惯，或许是一种感情，有的是一种记忆，更有的是一种潮流等。反正人是感性的动物，既喜欢变的东西，又喜欢不变的东西。

还是以宝洁为例，在雅格管理的时代，宝洁公司曾一度“创新”，学别人那样四处出击，结果使业务几乎陷于停顿。新上任的 CEO 拉夫雷给员工们的新指示可谓行业经典——他说，弟兄们，该干什么干什么，不要再别出心裁发展新业务了。

这句话说出了宝洁的成功之道，就是定位要准，要稳，以不变应万变。

在荣登宝洁公司 CEO 宝座整整 3 年后，艾伦·拉夫雷（Alan Lafley）交出了这样的成绩单：在他任内，宝洁的股价上涨了 58%，达到每股 92 美元，而在同一时期，衡量制造业业绩高低的标准普尔指数下跌了 32%。在过去 6 个季度中，在没有大规模并购活动的前提下，宝洁的销量平均增长 7%，远超出行业的平均水平，好得连拉夫雷本人也预计不到。

3 年来，拉夫雷逐步将宝洁改造成自相矛盾的典型。一方面，宝洁在过去 15 年来只推出了惟一一个成功的新品牌——Swiffer 牌拖把，速度之慢令世人吃惊；另一方面，拉夫雷的成绩令人信服，只要以不变应万变，好日子还在后头。

雅格明确提出他的改革设想，简言之，就是抛弃宝洁的传统。这位荷兰人很快就败下阵来，作为一个反面典型，他在广大员工的讥笑声中退出舞台。当然，他也为拉夫雷留下一个悖论：从长远来说，公司改革势在必行，不改是不行的；如果真的挥舞手术刀，那么雅格就是你的榜样。

这个两难定理好像无法解答，变又不是，不变又不是，究竟孰是孰非？其实，两者都是，只不过是适用的范围不同而已。不变的是原则，变的是战略、战术、方式、方法。军事家毛泽东早就看透了这一点，他的方法是：战略上藐视，战术上重视。在这里我们可以这样理解，“藐视”就是不变，“重视”就是变。

以不变应万变并不是叫你守株待兔，相反，是一种更加灵活的变，物变我变，而变的表面是一切喜形不露于色，就像是毛泽东的游击战术一样，敌退我进，敌进我退，敌驻我扰，敌疲我打，这才是以变应变，以不变应万变的处理方法。

### 三、简易

潮流流行简单。简简单单才是好，简简单单才是真。返朴归真，复归自然。自然是一种简单，简单是一种美。文学崇尚简单，艺术崇尚简单，音乐旋律也要追求简单，太繁杂就让人太累了。管理也要追求简



单、有效。

## （一）波特的简单战略

波特在《管理就这么简单》一书中说到：“生活已经够麻烦了，但还是有许多人不怕麻烦，给自己设置各种各样的“圈套”。他们和这些复杂的问题不断地进行斗争，并且依据一些最新的管理理论、用一些含糊的方法来解决这些问题，其实根本没有必要这样做。最简单的方法就是最好的方法。”

## （二）简单就是力量

波特认为，在你做任何事情之前，请树立这样一个信念：简单就是力量。拥有这种力量并非易事，我们需要改变一些习惯。从人们的需要开始。如果你是一位管理者，你就得知道，如果公司提供的工具、过程和信  
息是基于员工的需要，员工相信公司的基础设施会帮助自己更顺利地工作。明智的公司决策者会把员工和顾客希望解决的问题放在第一位，然后再解决其它问题。简单，与其它理念一样，都是推动事业成功的力量；不同之处在于，如果想创造简单的工作方式，就不能围着鸡毛蒜皮的琐事大跳踢踏舞。

什么是简单？人们发现，使每件事情井井有条真是太难了，难得超乎想像。如果你正在阅读一本书，你就能体会到这一点：简单可能是你从不希望碰到却又必须接受的挑战。1994年，现代管理学之父彼得·德鲁克洞悉大众的集体思考与决定后，决定迎接这一挑战。他说：“脑力劳动的生产率尽管很低，但会对知识社会的经济构成挑战。”正如他常做的那样，德鲁克随后作了进一步阐述。

简单是一场信息革命，其任务是使复杂的事情简单明了，创造适当的指令。这种指令鼓励改革、试验，让思想产生、革新和学习。这种指令来源于条理化的训练。简单绝不意味着单纯。人们经常把简单和单纯混为一谈。殊不知差之毫厘，谬之千里。简单是一种行之有效的思维方式。使事情简单化并不意味着更大的工作量，而是要求采取不同的途径工作。你的部下正寻求激发想像力的想法和工具，在秩序和变化之间掌握平衡。这不正是你孜孜以求的吗？

简单要求我们改变游戏规则，走出管理的那一套逻辑，因为它让我们走进万劫不复的绝境。

## （三）简单管理

简单管理或者说简单主义是由白沙集团首先提出来的，借用简单两个字，体现的是企业的文化追求、管理模式和特点。白沙强调理性，白沙集团总裁卢平的思维方式是深刻而简练，她是简单管理的提倡者和忠







实贯彻者。简单管理就是把“复杂”简单化的一种思维方式；简单管理在形式上追求简单，在内涵上则要求深刻、丰富，要求对事物的规律有深刻的认识和把握。实现简单管理，要求不简单的能力和知识水平；行动上简单的，但行动背后要求有非常高的、专业化的能力和水平。

对于简单和简单管理，我们要从多方面来理解：

■ 简约之美。最简单的才是最美的，但是最简单的线条并不是可以简单画好的；

■ 简单就是度。驾驭矛盾，找到主线，处理好经营和管理、开放和内敛、自信和从容、年轻和成熟、简约和集约的关系，关键是度的把握；

■ 简单不是单纯的“减”，也包括“加”，甚至“乘除”。扩张资源，抓机会求发展，同样是一种简单管理；

■ 简单管理在模式上是简约和集约的集成。简约产生速度，集约产生整体力量；

■ 简单不等于浅薄、粗糙，简单是深刻、丰富、精细的，丰富才能简单，精细才能简约；

■ 简单管理的决策。要雷厉风行，依据数据和事实，遵从科学，既要敢于拍板，又要敢于承担责任，既有感性又有理性；

■ 面向客户就非常简单，而面向权力就非常复杂；

■ 工作汇报要简单。一张纸就能说清楚是最简单的，也是最难的；

■ 简单的服务。发自内心的服务就是简单；

■ 简单的企业文化。当文化上升到员工的自觉行为，就变得简单了；

■ 简单的管理战略。有所为，有所不为，做到这一点并不容易。

#### （四）简单管理不简单

简单管理其实不简单，而它的作用也非常大：简单管理会使企业的速度更快、效率更高、竞争力更强，以及管理水平得到大幅度的提升。

只有穿过复杂，才能走向简单。简单必须先经过复杂的过程，就像读书一样，要先把书读厚，再把书读薄。简单是在复杂之上，跳出复杂才能简单。而简单管理真正落实到企业组织流程上，真正形成自觉的行为，更需要有一个过程。必须先复杂、精细，然后简单。

在企业当中实行简单管理，需要长期修炼。简单管理并不能解决企业的所有问题，否则就违背了简单管理的原则。追求简单本身，就意味着管理是复杂的。管理是一门艺术，艺术一靠天赋，二靠经历、三靠修炼。

对中国的企业家和管理者来说，知识化已经足够了，可以说进入了



新阶段，但能力仍然很差，有学历没能力，一提到提高能力，就想到MBA、EMBA，结果越学越愚。归根结底，是没有把握好度。经营和管理是阴阳两面：经营关注的是发展、活力和机会；管理关注的是效率、理性和规则；以前是有经营无管理。现在是有管理无经营，总也把握不好这个度。比如和政治、传媒的远近关系，开放与内敛的关系，求实与求势的关系，多元化和一元化的关系，新老创业者的关系等，都是缺少度的把握。把握度，是中国企业管理者必须修炼的一门课程。

中国企业缺少的不是速度，而是效率。恰恰是因为缺乏效率而导致问题的复杂化，行政手段和非市场行为使企业变得肥胖，但“肥胖不等于强壮”，最后还是要回到效率这个简单的问题上来。企业面对的是一个日新月异的市场，要做到迅速又有效率，只有简单、流程短，才能提高市场反应速度，提高企业的整体竞争力，简单是竞争力的表现。

### （五）简单管理是一种自我管理

卢平总裁提出“简单管理”的口号，可以同微软的“离破产只有18个月”、“华为的冬天”以及海尔“战战兢兢，如履薄冰”相提并论，因为世上没有最好的想法，只要是适合的就是最好的。

简单管理是一种“自我管理”。简单的过程就是“精于此道”的过程，是自我挑战的过程，只有“精于此道”，才能复归于简单。两者皆系于个人的努力、提升和发展。

简单管理的终极，是达到一种境界。境界是对技巧的超越。心手合一，工具和方法已经不重要，关键是内功的修炼。

而要达到这种境界，其实非常不简单。需要理念上的彻底调整，需要对工具、方法、技巧的反复研习，需要经历一个非常复杂而痛苦的过程，只有这样才能“化蛹为蝶”，浴火重生。这是一个挑战自我、战胜自我、超越自我的过程。

用“简单”挑战自我，是一种令人敬佩的勇气，一个值得期待的未来。



# 第一部

## “变亦不变”的管理智慧 ——灵活的竞争之术

- 一、东方辩证法
- 二、阴阳——竞争与合作
- 三、八卦——企业的八大类型人才
- 四、有无——有市场与无市场
- 五、太极——使命与信念
- 六、天——运气

.....





## 第四章 太极智慧

### 一、成功企业家的管理哲学

有智能的人都善于在一些司空见惯的现象背后发现一些根本性的逻辑。这种逻辑就是一种哲学。

在实际的管理理论当中，人的哲学没有被放置在一个重要的位置上。人的意志（主体性）被掩盖在组织和团队的虚假表象里面，于是在现实中繁殖了大量平庸的企业和平庸的企业领导人。我们忽视了企业家哲学在管理中的永恒价值，其强大的生命力却被虚伪和不实的企业文化掩埋了。时代呼唤企业重视企业家的天才、意志、个人主义、主体性，只有培育了这样的土壤，企业家才能真正繁荣起来。

管理都是从理念开始的，只有理念准确、透彻而全面才能缔造一个长久和强大的企业。惠普在车库创业时就确立了“惠普之道”，不管这种“道”本身是否完美无缺，但这种管理方法应该值得我们的企业家尊重。

大凡成功的企业家都有一套管理哲学，因为哲学基本上就像一只罗盘，能指引企业家经营的正确方向，帮助企业家迎接挑战，追求成功。《中国企业管理世界》曾经列举了一些著名企业家的管理哲学：

#### （一）做“失败”的头号敌人

罗尔夫·斯克尼迪尔是享誉全球的制表集团（Ulyss Nardin）公司的总裁。当人们问及他从事制造高精密度手表多年中最自恃的理念是什么时，他回答到：“永不低头，做‘失败’的头号敌人。20岁时，告别家乡父老，只身飘洋过海到美国去谋职。当年背井离乡都不怕，纵使今天面对千军万马，又何惧之有？”

向来成功的背后，必是不能自主的挫折，这些对于罗尔夫·斯克尼迪尔亦复如斯，因为他永远踩着比别人更不屈不挠的步伐，失败、跌倒对他来说，只是寻常小事。也正因为如此罗尔夫·斯克尼迪尔说：我是“失败”的头号敌人，因为我从不轻易放弃任何一件事情与机会，所以也绝不会被失败打倒。

#### （二）“爱的循环”

吉田忠雄的YKK拉链公司制造的拉链占世界总产量的35%，它每年生产的拉链可在地球和月亮之间拉上四个来回，其销售额每年高达20余亿美元。





吉田经营的奥妙在于他的“爱的循环”。他说：“积 50 年之经验，就是奉行了爱的循环哲学。”所谓“爱的循环”，吉田解释说：“我一贯主张办企业一定要赚钱，而且多多益善，但是利润不能独吞。我们将利润分成三份，三分之一是以质量较好的产品以及低廉的价格交给消费者；三分之一交给销售我们产品的经销商和代理商；三分之一用在自己的工厂。”“不为别人的利益着想就不会有自己的繁荣。”“如果我们撒播善的种子，那么，善还会循环归还给我们的，善在我们之间不停的循环运转，使大家都得到善的实惠。”

吉田为了实现“爱的循环”，准许公司雇员购买本公司的股票，持股票者每年可得到 8% 的股息。同时吉田还要求员工把工资和津贴的 10%、奖金的 50% 存放在公司里，用以改善、扩大公司的经营。公司每月支付给存款员工的利息比银行定期存款的利息还要高。

在“爱的循环”哲学指导下，YKK 公司的产品为适应不同顾客的不同要求，不论利大利小，只要市场有需求，都要生产，由此树立了良好的企业形象，赢得了市场的认同。

### （三）“做好每一天的事”

“经营之神”松下幸之助是众所周知的成功企业家，他的经营哲学是：日积月累，做好每一天的事。

松下幸之助常说，自己所以有所成就，是因为不厌其烦地做好每一天的事。他指出：“我并没有那么长远的规划。珍视每一个日日夜夜，做好每一项工作，这是有今日辉煌的秘诀。遥想当年，我仿佛并没有什么要建一座大工厂的远大规划。创业初期，一天的营业额仅一日元，后来又期盼一天有二日元，达到二日元又渴望三日元，如此而已，我们只不过是热心地努力做好每一天的工作。”他在一次演讲中还说到，迄今每遇到难题的时候，我都扪心自问，自己是否以生命为赌注在全力对待这项工作吗？当我感到非常烦恼苦闷时，往往是没有全身心地投入工作。由此我便洗心革面，全力向困难挑战。有了勇气，困难便不成其为困难了。

“让青年胸怀大志的确是件好事，然而，为达此目的，需要日积月累，珍视每一天的每一件工作，由此循序渐进地有所进步，长此下来，最终将成就伟大的事业。”松下幸之助就是这样去实践的。

### （四）“棒子加红萝卜”

20 世纪最伟大的两位企业领导人之一就是 GE（通用电气）公司的韦尔奇，他的管理哲学之一是“棒子加红萝卜”。

在 GE，韦尔奇是有名的“铁血宰相”，他决策迅速、果断，办事讲求效率 and 高质量，同时重视“底线”和结果。当年他新官上任三把火，





公开宣称凡是不能在市场维持前两名的公司企业，都会面临被卖或被裁撤的命运。同时韦尔奇裁起员工来，也绝不心软。很多 GE 的员工抱怨韦尔奇要求太严，工作压力太大，无论在生产上打破多少记录，韦尔奇总嫌不够，员工就像柠檬，被韦尔奇把汁都挤干了。

然而韦尔奇也有非常关心员工的一面。一次，一位中层管理者在韦尔奇面前第一次主持简报，由于太紧张，两脚发起抖来，下来他坦白地告诉韦尔奇：“我太太跟我说，如果这次简报砸了锅，你就不要回来了。”其后，韦尔奇叫人送了一瓶最高级的香槟和一打红玫瑰给这位经理的太太，并在便条中写到：“你先生的简报非常成功，我们非常抱歉害得他在最近几星期忙得一塌糊涂。”

任何一位好领导，都应该懂得“棒子加红萝卜”的哲学道理，显然韦尔奇在这方面也是高手。

### （五）“为每一个钱包和每一种用途生产汽车”

20 世纪最伟大的两位企业领导人的另一位就是 GM（通用汽车）公司的斯隆，他开创了市场需求导向的管理模式。

对于所有的职业经理人来说，能否对企业存在问题的对症下药是其成败的关键，而要做到这一点，首先就是周密的调查研究。

当初斯隆是以轴承厂老板的身份加盟 GM 公司的，但是他很快就意识到不论是小老板的狭窄视野，还是大老板的主观臆断，这些惯性思维对于结构复杂和前景远大的汽车产业来说都是不适应的。他学会了用职业的眼光看待市场，他认为对于汽车的研制与开放，如果离开了具体的服务对象——顾客，就没有什么“最好的汽车”一说了。对于顾客，永远没有最好的技术，只有最能解决他们问题的技术。因此，斯隆坚持对市场的多种顾客需求作出详细的调查与研究，针对市场上的每一个价位都设计出质量优秀和适用的汽车，“为每一个钱包和每一种用途生产汽车”是他的管理哲学。很快，斯隆又把经销商纳入重要顾客的范畴，对他们保持定期的走访，了解他们的需求，广泛搜集他们所需要的信息，回到 GM 后再详细地研究，作出解决问题的决定。

由于斯隆坚持以顾客需求为导向，“为每一个钱包和每一种用途生产汽车”，才使 GM 公司取得了超常的发展。

### （六）管理哲学的模式

成功的管理哲学与深具特色的管理模式是分不开的，模式就是方法的表现形式，一个企业光有理念是不够的，还要有管理的哲学和管理的方法。方法论不仅是一门哲学的重要部分，同时也是一门管理学的重要部分，管理一定有方法。诸如：调查研究的方法、看板管理、走动式管理、扁平化管理、网络平台、多元化经营、持续改进（PDCA）、授权理



论、定位理论、ISO9000、零库存、追求卓越、博奕论、企业再造、学习型组织等，企业管理的发展史就是一部管理方法的探索史。

一个成熟的经验本身就可以转化为一种模式，比如 ISO9000 就是一套成熟的基础管理模式，它由以客户为导向的理念和 PD-CA 循环改进的管理方法所构成。理念是一个管理模式的灵魂，方法则是一个管理模式的手足，这二者的有机结合就形成了一个成熟的模式。

中国的管理模式都是构建在中庸和效率之上的管理实践，它必须符合以下三条原理：

- 一、“企业家”哲学 = 企业文化；
- 二、管理理念 + 管理方法 = 管理模式；
- 三、标准化 = 哲学化<sup>①</sup>

## 二、东方辩证法

东方辩证法就是《周易》辩证法。它是一种古老的思辩术。

中国古代思想家孔子汲取了《周易》辩证法，把它引入到政治学上，建立了儒家的理论学说。

中国古代另一位伟大哲学家老子汲取了《周易》辩证法，把它引入到哲学上来，写出了洋洋洒洒五千言的《道德经》。

中国古代军事家孙子汲取了《周易》辩证法，把它引入到军事领域上来，写出了至今仍然光芒四射的《孙子兵法》。

中国古代医家汲取了《周易》辩证法，把它引入到医学领域上，写出了千古医学名著《皇帝内经》。

### （一）原理

东方辩证法源于易道三才（即天、地、人），两仪，相当于现在所讲的三进制和二进制，其中又分出八卦、六十四卦，《周易》说：“太极生两仪，两仪生四象，四象生八卦”，这种生生不息的思维就是一种科学的辩证法。下面的理论可能有点枯燥，请读者耐心阅读。

首先是太极。易理认为，物物一太极。任何物都有一太极。“易有太极”，就是这样解。

然后是“太极生两仪”。两仪就是阴与阳。

### （二）太极生两仪

太极生两仪——太极为宇宙本体，能量充斥变化其间，能量有相对的负、正，是为阴、阳，两者互为因果，相辅相成。阴象征静态的自主性，相当于空间，在概念分类上象征客观的具象物，以及主观的认识；



第二部

「变亦不变」的管理智慧——灵活的竞争之术

周易商解——破解六十四卦的管理玄机

<sup>①</sup> <http://manage.org.cn/column/yinchuangao.asp>





阳则代表动态的变化性，相当于时间，在概念分类上指客观抽象的观念，或主观的行为。

宇宙中所有的现象，都源自于这两种相对能量所作的功，人类对事物的认识，也都建立在阴、阳两极互变的现象上。既然只有两种相对的性质，故采用二进制数系也是客观事实。所以在基础上说，阴、阳分类符合真理。

### （三）两仪生四象

两仪生四象——能量变化继续不断，阴阳的组合，对时空而言，产生了四象、四时的属性。在概念分类上，对客观事物而言，四象是抽象的接口以及定义，或者是宇宙中具象的各种物质物体。对主观来说，包括认识的刺激及状态，以及生存及社会行为。

### （四）四象生八卦

四象生八卦——再继续变化下去，可以开展至无穷，但是由四象到八卦正是三次分裂。三次分裂相当于三的数系，八属于二进制的二数系，在此又属于三数系。两种数系相重迭，事物便有了结构，有结构便有了功能，代表了自然界的各种象征。

所有感官所能接受的刺激，都只有正负两种性质，此为客观的真实现象。而观察者是主观的人，以人为主体，当人对正与负产生了认知时，即形成一种“结构”。在几何上，三点才能形成面的结构，正、人、负恰恰三点，可以用天、地、人作为象征性的代表，称“三才”。

在三才结构上，各有阴阳两种性质，计有八个排列组合。以这八个基本组合作为八种象征分类，便有了八卦。

由两仪来看，宇宙的变化是二进制的系统分类；以三才结构来看，则是三进制的；站在八卦的立场，分类则以八进位。后人又把二加三，五进位的五行生克系统，以及十二进制的时间系统等分别加入，形成一个错综复杂的系统。

比如说，二进制只有阴与阳，只代表动与静的时空或自主性的变化。在量变上，可以进行无穷的运算，代表了能量变化无穷的排列组合。

如果仅仅只有数量，不过多多少少，生机就失去了意义。在人的立场看，人以主观观察变化，相当于以人为中心，上观察天时，下观察地物，成为天地人的三才结构。这三种结构在无穷尽的排列组合中，就等于人对感官刺激强度大小的无穷认知。然而，这还不足，仅仅是能量强度的认知，意义并不大。

八卦是八种分类事物的象征，人们对万事万物的认知，无一不是感官对能量变化组合的分类。八卦将之分为八类，再加上分类象征的代



表，可以代表“人”的主观观察，以认知抽象的事与具象的物，在时空中的动态变化。如：

乾为天，阳，健，父亲，领导，首，原则、观念等。

坤为地，阴，顺，母亲，助手，腹，根本、众多等。

震为雷，阳，动，长子，足，生机、时间等。

巽为风，阴，入，长女，股，影响、空间等。

坎为水，阳，陷，中男，耳，结构、物质等。

离为火，阴，丽，中女，目，现象、精神等。

艮为山，阳，止，少男，手，实质、载体等。

兑为泽，阴，悦，少女，口，形状、载体等。

再用数学的术语来说，仅仅一种数系，即是“线性系统”，而几种数系交错，则成为“非线性系统”。这不正是宇宙的真实吗？在人的观察下，线性与非线性交错，而且仅以最简单且最基本的数系，就能代表一切！

真是妙到极处的设计，以简驭繁，不过用了三个代表阴或阳的爻，就说明了宇宙人生所有微妙的真实现象！这是何等的智能！

但是生机生生不息，后人又加入了五行生克的概念。五行象征主观利害灵活应用的关系，加了五行，这个结构所产生的变化，就可以作为判断的手段，能够判断，就有了应用的实际价值。把时间因素加进来，于是一套完整的宇宙原型设计完成了。有了这套原型，就可以用来与实际人生比较，比较得来的经验，便成为判断的方法。由于不同人有不同的观点、不同的生活背景以及不同的诉求，于是便有了各种预测之术。

同理，把这套系统应用在概念上，便是精妙的概念库，用在常识或知识上，就能建成常识库、知识库，而且都自有其生命力！

## （五）对称

春秋、冬夏，东西、南北，上下、左右……

天坛、地坛，日坛、月坛，东单、西单……北京的古建筑以故宫为轴线，形成了规范的对称性。

正是这种平衡对称，才构成了艺术之美。在东方文化中，中国的对联更精彩地表现出了这种“美”。

## （六）辩证

古兵法中提到的“虚实”、“奇正”、“进退”、“主客”等都体现着一种“对称美”。《兵经百字·对》中讲：“义必有两，每相对而出。有正必有奇，可取亦可舍。”意思是说，任何事理都有两个方面。它们往往是相对地存在着，有正就会有奇，有可取的也就有可舍的。

研究战争史上的奇谋方略，可以明显地看到一种对应关系：“明修





栈道，暗度陈仓”——明与暗相对应。在这里，倘若抛开“明修栈道”，不能把对方的注意力吸引过去，“暗度陈仓”一招就孤掌难鸣了。“声东击西”、“声南击北”，“声”与“击”相对应。声者，虚张声势，为虚；击者，突然攻击，为实。“声东”与“击西”、“声南”与“击北”的对应关系使用兵的虚实两手相得益彰、相映成辉。“强而示之弱”、“弱而示之强”，在力量显示上，使强与弱相对应；“远而示之近”、“近而示之远”，在空间关系上，使远和近相对应……

这种对应关系为我们提供了一种判断方法：平衡推导，即知其一端，便可推断出相应的另一端。

## (七) 一个智力测试

有一道智力测验题：

一艘轮船航行在太平洋马里亚纳海沟水域时，一颗重 5 公斤的水晶球掉进海里。

问：这颗水晶球大概要用多少时间可以沉到海底？

假若你知道马里亚纳海沟的深度约 1.1 万米，水晶球在水中下沉的速度约为 3 米/秒，那就很快可以算出：大约一小时才能沉到海底。

如果你不知道马里亚纳海沟的深度，而知道地球的最高点——珠穆朗玛峰的高度接近 9000 米。根据自然界存在的对称平衡关系，可以大致推断出地球的最高点和最低点差不多，都在一万米左右，再根据你平时的经验：在 3 米深的游泳池里，一个重物从水面沉到水底，大约需要一秒钟，同样可以估计到，水晶球从马里亚纳海沟水域下沉，需一小时左右的时间落到海底。这是生活中运用平衡推导之一例。

## (八) 战略辩证法

在《三十六计》“声东击西”中举例说，西汉时，吴、楚等 7 国叛乱。汉将周亚夫固守城垒，拒不出战。当吴军大造声势、佯攻城东南角时，周亚夫却下令在西北方向严加防守。时过不久，吴军果然派出主力攻击城西北角，结果碰了钉子。周亚夫依据丰富的战争经验，用对称推导方法，判断出了敌人的真正企图。

当然，对称推导并不能公式化、程序化。活力对抗，变幻无穷。即使信息时代的战争，仍然是活的因素的对抗，在一定物质技术基础上，“运用之妙，存乎一心”还是拨动胜负天秤的重要砝码。所谓对称平衡，无非是在动态过程中，求得信息扰乱与实际交锋的平衡。这种动态平衡是没有固定范式的。对称推导之关键是“两极相映”，反观而求。

## (九) 拿破仑声东击西

1798 年 5 月，拿破仑出征埃及，企图进一步攻取印度，夺取这颗



“英国王冠上的明珠”。他在出兵前，担心在地中海会遭到英国舰队的截击，就利用种种手段散布假情报，说法国的地中海舰队将进入大西洋，在爱尔兰登陆。两年前，确实有一支法国舰队企图开赴爱尔兰，使英国人颇为震惊。这次，英国舰队指挥官纳尔逊果然被拿破仑的虚张声势所惑，担心自己的后院起火，急忙把舰队调到直布罗陀，准备截击通过海峡的法国舰队。拿破仑乘机从土伦军港出发，开赴埃及。纳尔逊发现中计，马上扬帆直追。可是他追得过早，竟然跑到法国舰队前边去了。当他赶到亚历山大港时，连一艘法国军舰的影子也没见到。纳尔逊估计，拿破仑可能要先去君士坦丁堡，便又向那里扑去。他前脚走，法国舰队后脚就赶到亚历山大港，顺利登陆，进占埃及。纳尔逊后来判断对了，但行动失衡，为拿破仑声东击西留下了成功的机会。

### （十）兵以诈立

由信息泛滥造成的“战场迷雾”模糊了军事家的思维。科学的观察与判断方法常常需要使用一种悟性。去粗取精，去伪存真，由表及里，由此及彼，此重宝利器，知之者多，用好者少。二战中，盟军诺曼底登陆；朝鲜战争时，麦克阿瑟仁川登陆；海湾战争中，多国部队的“左钩拳”行动都是以声东击西方式的对称性示假隐真，取得成功，防御一方都未能推断出进攻者的真正意图。实践证明，影响当事人作出正确判断的主要原因有：感情的烈焰阻碍着认识的升华，而只能停留于感性阶段，危机的环境迫使主体更关注眼前的危机，陈旧的经验加固着“不可能”的围墙，先入为主排斥着对真实信息的接受，不同的知识文化底蕴对同一事物有不同的理解。于是，战胜敌人首先是战胜自己，范式的转变才会引起知觉的转移。

古语说：“远山无皴，远水无痕，远林无叶，远树无枝，远人无目，远阁无基。”——心远，才是真正的远。歌德说过：“我们见到的只是我们知道的。”在“不可能”中隐藏着大量的可能性。

## 三、阴阳——竞争与合作

现在是联合的时代，个人主义已经一去不复返。

——石油大王洛克菲勒如是说

在易学当中，阴是指竞争、不和，阳是指合作、和谐。竞争双方似乎注定是利益截然对立的“冤家”对头。其实，换一种思路看，情况并不一定是这样。

竞争与合作在当今社会并存，关于他们之间的孰是孰非的争论似乎也从未停止过。其实一个人不可能独立的在社会中生活，人与人之间的合作与竞争是我们社会生存和发展的动力。树有长短，人分高低，水有



清浊，面分丑俊，芸芸众生忙碌在大千世界，他们都离不开竞争与合作。竞争与合作永远是紧密相连的一对联体兄弟。

究竟什么是竞争？什么又是合作呢？这是两种不同的人际互动关系。竞争是两个或两个以上的个人或群体，在某项活动中力争胜过对方的行为。也就是双方争夺一个目标，而且只有一方能得胜，有一方失败。合作是两个或两个以上的个人或群体，为实现共同目标在某项活动中联合协作的行为。双方有一致的目标，而且双方共享结果。

## （一）竞合——信息社会的精神

我们知道，商业上的合作最直接的原因来自于消费者的需求。因为消费者越来越不能从一个厂家得到可以满足自己需求的所有产品，所以设备制造商联合起来满足用户的这种需求。

例如电脑这种高科技产品汇聚了多种高技术，不是任何一个厂家所能独享的。Wintel 联盟即是基于硬件与软件的联合。联想注资金山，也同样是联想品牌与金山软件开发能力的合作。联想批量生产的硬件与金山软件精品实行捆绑销售、套装销售，可以为中国用户提供面向功能和应用的电脑产品。凭借这一优势，联想可以在中国 PC 产品竞争中占据有利位置。

——让我们再放开一些视野，从时代变迁的角度审视这一合作浪潮。从工业经济时代步入知识经济时代是人类社会的一场巨变。这一巨变必然带来生产力的重组。

无论是企业的并购，还是资金、技术的融合，内涵都是生产力的重组这一主题。家电厂商纷纷进军硬件 PC，软件 WARE，并不是家电市场繁荣后的“胜利大逃亡”，而是面临时代巨变的战略大转移，硬件 PC 投资软件业也是进入知识经济时代的策略大重组。

在这种战略大转移，策略大重组中，合作似乎是最理想的方法。因为彼此都在进入一个自己所不熟悉的领域。好在知识经济时代的需求是多方面的，对于这样一个时代来说，有钱的出钱，有力的出力，有知识的出知识，没钱没力没知识的也要出个精神。往更深一层说，合作也并非历史转变这一时刻所必需的行为。

毫无疑问，信息社会扩展了社会分工，与之相应的是全球一体化。世界各国的经济、技术联系越来越紧密，各国之间在经济上相互依存。这种相互依存甚至包括作为竞争对手的双方。

因此，当代世界市场的竞争与合作无疑成了各方在经济上共存共荣的有力手段。市场是企业竞争角逐的战场，但市场中的竞争并不排斥彼此的关联，他们之间既有经济方面的竞争，也有相互依存的联系与协作，经济竞争是要制胜对手，而不是要毁掉对方，否则，失利一方的严重经济损失，也会影响到占优势一方的经济利益。以此为基点，合作才



是信息社会的常胜之道。

## （二）战略联盟——竞争的必然趋势

正所谓“天下大势，合久必分，分久必合”，这是易学的竞争合作思想，也是自然恒久不变的规律。而所谓规律，就是可以适用于任何事物。

自 20 世纪 80 年代以来，战略联盟的数量激增，逐步成为企业的快速成长方式。据统计，在世界 150 多家大型跨国公司中，以不同形式结成战略联盟的高达 90%；从 1986 年到 1995 年间，欧洲、日本在美国的联盟企业数目递增了 423%。

我国的一些知名企业也积极顺应企业战略重组的发展趋势，把全球性的市场扩张和资源配置作为进一步发展和壮大的目标。根据《周易》的思想，“穷则变，变则通，通则久”，所以，首先是观念上的转变。企业观念上的转变首先是竞争观念的转变。对抗性的竞争只存在于某些特定的市场条件下，合作中的竞争正在成为企业新的竞争模式，我国企业在刚刚适应对抗性竞争的情况下又不得不转变竞争观念，学会更高层次的合作竞争。其次是扩张观念要从注重积累和重组、忽视战略联盟转为重视联盟，但又不排斥积累和并购。三是战略联盟的范围要由国内转向全球。

第二，目标上的演进。我国企业在战略联盟目标方面的演进，一是在联盟的功能上，由低层次向高层次转变，从价格协议、行业标准、品牌营销等外围的功能向实实在在的资源互补、研究开发、供求合作、市场进入、风险共担等演进。二是在开发联盟本身的功能、稳定联盟业务关系的基础上，又要推动联盟从传统的功能型组织向新的学习型组织转变，并将其与自身的核心能力融合连接，提高企业适应环境变化的能力。

第三，方式上的创新。战略联盟的方式有三种，强强联盟、强弱联盟和弱弱联盟。从绝对实力上看，我国企业缔结的联盟应是后两种方式，但这两种方式的成功率极低，也不利于企业的快速成长。因此，我们应在积极寻找成功的强弱联盟和弱弱联盟的基础上，实行另类形式的“强”强联盟。一是弱中找强。我国企业在某些方面如国内的销售网络、规模经营等具有竞争优势，可以在某个层面上与国外企业结盟。二是从弱到强。我国企业应适当地去掉一些边缘性的业务，回归主业，增强竞争优势。

第四，结构上的重组。企业必须适应联盟内部有效沟通的要求，创新企业组织结构，建立横向的、分权的、层次少的、扁平式的网络组织结构，以实现联盟内较充分的亲密接触。

第五，企业文化上的提升。联盟企业应该有着强烈的责任感，具备





一种对文化差异理解的态度，灵活地协调文化差异的能力，以及向对方学习的热情，以自身文化为“基本内核”，消化吸收对方的优质文化为“合理内核”，将之整合提升到一个新的高度，脱化出一种新的企业文化。<sup>①</sup>

## 四、八卦——企业的八大类型人才

易经的初始结构是八卦。传说是我们的祖先伏羲氏在六千多年前创造出来的。八卦是指：乾为天、坤为地、兑为泽、艮为山、离为火、坎为水、震为雷、巽为风。8个符号代表4对彼此具有某种对称性质而和谐共存的自然物或自然现象，构成宇宙自然系统。

古代先哲舍去这些自然物（现象）的具体物质属性，而抽象出其中有那些相反相成的两个方面的属性，如阴阳、刚柔、动静、虚实、上下等，而以阴阳为总纲。

阳的属性用“—”表示；阴的属性用“--”表示。阴和阳合称两仪。对“—”和“--”进行二元可重复组合，就得到四象“☰”叫太阳“☷”叫少阴、“☱”叫少阳、“☶”叫太阴。

对“☰”和“☷”进行三元可重复组合，就得到八卦。八卦中乾为纯阳，坤为纯阴；兑为先动后静，巽为先静后动。

把八卦放在八个方位上，就成了“伏羲先天八卦图”。它是易经的宇宙结构模型。还有一种“文王后天八卦”图，把一年四季也排在最外圈，结合上述时间因素，八卦的位置也有极大的差别。它是易经的宇宙时空结构模型。先天八卦图多用于哲理推演；后天八卦图多用于术数应用，在民间流传更广。

根据中国哲学“天人合一”的观念，宇宙自然和人类社会是息息相通的；天道即是人道，任何人或其群体都是一个小宇宙，因而都可以抽象出相应的八卦宇宙结构模型。建立模型的目的，在于考察其各对称依存的因素是否阴阳平衡；如果发现某方面阴阳不平衡，阴盛阳衰或阴衰阳盛，就要采取措施进行调和，使阴阳恢复平衡，使整体和谐发展，生生不息。

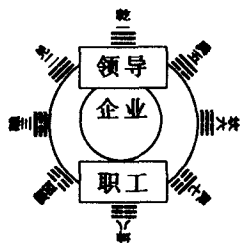
按照易经的哲理，不论大宇宙、小宇宙，都应该是对称和谐的；否则，就要及时予以调和。如果调和不了，这个小宇宙就只好消亡了。

现在我们把企业看成一个小宇宙，画出它的八卦结构图。先从内部结构到外部环境，从物质条件到精神因素进行整体观察，找出四对具有关键作用的对称依存的因素，参照先天八卦的类比内涵排定位置，就是一个易经管理模型。

① 2002年6月3日《经济日报》曹明福《企业竞争与战略联盟》。



乾为天，代表领导  
 坤为地，代表职工  
 离为火，代表生产  
 坎为水，代表市场  
 兑为泽，代表激励  
 艮为山，代表法制  
 巽为风，代表债权  
 震为雷，代表债务



《易经》认为：阴阳二气相反相成，相得益彰，阴阳的相依并存、变通和合的关系，也是其它等价的观念如刚柔、动静、虚实、有无、上下、表里、新旧、损益、寒热、升降等的模型。

根据上面这些原理，结合西方领导学、人格心理学等方面的内容，我们得出了关于企业的八大类型人才：

1. 协调者（乾）：成熟自信，稳重，有战略眼光，让人感到可以信赖，一位好主席，目标明确，对决定的作出起促进作用，虽然不见得聪明绝顶，但非常有贤能，如三国时的刘备；
2. 温和型（坤）：社会型，温和型，感知型，包容型，善于听取别人的意见，建议型，能够避免磨擦与不和，但在危急关头果断性不够；
3. 植物或监听评估者（离）：具有创造力，想像力，思想新潮，对困难能够迎刃而解，可以允许的缺点：与一般人相处得较为糟糕，如企业里有才能的技术员；
4. 专家（坎）：独立思考，自觉，乐于奉献，提供人无我有的知识；
5. 资源调查者（兑）：外向开朗，热情洋溢，善于沟通，善于创造机会，但三分钟热度，过后即兴趣索然，如一些销售人员；
6. 执行者（震）：遵纪守法，可靠保守，办事利落，言行一致，但有时不够灵活，如一些中层主管；
7. 完成者（巽）：不畏艰苦，有责任心，性急，完美主义者，准时守时，但也许会杞人忧天，不愿放下权力；
8. 塑造者（艮）：好动开朗，情绪高昂，勇于挑战，不怕压力，遇到困难时能够绕道而行，但脾气火爆；

由于阴阳关系的普遍性、多重性和互相转化性，任何整体事物或事件，均可析为易理的重重迭迭、层层蕴含的辩证对称依存关系。透过这种思维方式和模型，我们才能深入理解事物变化的契机，真正掌握管理之道。

## 五、有无——有市场与无市场







## （一）市场：无为有处有还无

日本一皮鞋厂派两个人去非洲推销皮鞋，到达目的地后，发现当地的非洲人大都光着脚，没有穿鞋的习惯。一名推销员认为，既然非洲人无穿鞋的习惯，皮鞋就没有市场了，于是便打道回府了。另一名推销员从相反的角度去考虑问题，得出了完全相反的结论。他认为既然有这么多双脚光着，皮鞋销售的市场一定很大，于是便留下推销，最终打开了皮鞋市场，获得了巨额利润。

## （二）现象：假作真时真亦假

战国时，有许多能言善辩的纵横家，他们的职业是游说列国，专为大王出点子。魏国人张仪就是其中一个。在早期游说生涯中，他曾到过楚国，但不受重视，生活穷困。

有一次，楚王召见他，但却表现得很不耐烦。于是，张仪说：“如果大王不任用我，我请求到魏国去走走。”

“好吧。”楚王答道。

张仪问：“难道大王不想从魏国得到什么东西吗？”

“黄金，珍珠，象牙等，楚国都有，我不要什么了。”

“难道大王不喜欢美女？”

“什么意思？”

“魏国美女貌若天仙，最为娇艳。”

闻听此言，楚王不禁心驰神往，高兴异常。于是赐给张仪许多珍珠，宝石等财物，请张仪给他从魏国多带几个美女回来。

楚王的两个爱妃闻听此事，慌忙把张仪请去。张仪把楚王托他到魏国寻求美女的事添油加醋地给她们一说，她们很害怕，贿赂了他许多黄金，求他别带美女来让她们失宠。临行前，张仪要求楚王设宴送行。酒过三巡，张仪又让楚王把平常在身边侍奉的人请来，说要为她们敬酒。楚王于是把两个爱妃叫了进来。

一见她们，张仪马上从座位上跳下来，趴在地上磕头不止，并连连说道：“我有欺君之罪，该死，该死。”

楚王不解地问道：“这是怎么回事？”

“我周游列国，从未见过如此漂亮的女子。这不是欺骗您吗？”

“好了，算了吧，”楚王无奈地说道：“我也认为我这两个爱妃是天下最美的。”

如此一来，到魏国去找最美的女子的许诺就成了空话。黄金，珠宝以及楚王的盛情款待就成了这个“无”中产生的“有”。就这样，张仪以其如簧之舌虚构了一种假象，从中大捞了一把。

正是：假作真时真亦假，无为有处有还无。



### (三) 资本：无中生有

风险资本筹措，就是一种无中生有的艺术。

地球人都知道，玩房地产开发的，首先都得是有钱的主儿，可也有人刚开始并没钱，却也将房地产开发弄得有声有色，甚至玩大了的，靠的自然还是极其高妙的“无中生有”的手段。

“房地产不是钢筋加水泥，地产的背后是‘文化’。可房子的本质就是钢筋加水泥，那所谓的“文化”不过是营销策划高手通过各种招儿粘上去的。有些房子所处的地头、所做的规划设计在“文化”方面是有点说头的，可还有大把房子是天生就没文化、后天又缺教养的，那就正是显现策划人发挥无中生有本事高低的时候了。

河南建业现在是名满天下了，在郑州当然更是龙头老大。胡葆森同志还经常与王石、老潘们一起厮混。其实老胡刚入道时是很没钱的，只是他天生胆子大，在郑州东部近郊一出手就拿下 100 多亩地，好在有施工队垫资，房子倒也能搭出个架子来，可销售又成了问题——当时郑州所有的商品房销售都让人头疼。关键时刻，老胡的脑袋里长出钱来了：还本销售！承诺凡买了该处房子的，十年后将获得全额返还……于是老胡掘到房地产的第一桶金，于是建业发展起来了。所以说前两年在深圳大行其道的“返租”、返利销售，其实他们都是老胡同志的后几辈。

说到无中生有造概念，要数当时“CLD 中央生活居住区”，这纯属是一个无中生有的概念。因为什么 CBD、SOHO、生态住宅、亲水住宅、教育地产、社区开发……多少还有点边，有点来历，于情于理也能说得过去。这“CLD 中央生活居住区”就纯属无中生有，瞎扯蛋了。自从第二次工业革命后，工业化国家的居住趋势都是向郊区发展，而只有农业社会或初期工业化时期，居住才会以城市中心为贵。但也只有所谓“东富西贵”、“北官南商”之类区别而绝无中央居住区现象。而我们编造这些概念的目的当然是由于其代表某种“先进性”，代表着某种我们尚未迄及的生活，代表着某种理想的诱惑。

还好，所谓的“CLD 中央生活居住区”不过如过眼烟云，并未能在市场引起多大影响即自行消散了。

### (四) 有无相生

“无”不可以致胜；若变成“有”，则可败敌。所谓无中生有是将没有假装成有，使出虚虚实实的手段，以混淆对方判断的策略。往昔“无中生有”大多是指“无风起浪，惹是生非”，纯粹是一种唯恐天下不乱的心理。巧用“无中生有”，则是“创造力的发挥”，妙用无穷。

老子《道德经》第 40 章里面说：“天下万物生于有，有生于无”。老子揭示了万物的有与无相互依存，相互变化的规律。





## （五）辩证法的运用

我国古代军事家尉缭子把老子的辩证法思想运用到军事上，进一步分析虚无与实有的关系。《尉缭子·战权》中说：“战权在乎道之所权，有者无之，安所信之？”主张以无的假象迷惑敌人，乘敌人对“无”习以为常之际，化无为有，化虚为实，出其不意，打击敌人。可见，本计的特点是，制造一种假象，有意让敌人识破，使之失去警惕，然后又化无为有，化假为真，化虚为实；真的攻击敌人了，而敌人却仍然以为是假的，不作防备，从而为我所乘，战而胜之。

华夏先民以阴阳作为最高的抽象；负阴抱阳的一体化宇宙及宇宙中的事务，都是阴阳有序、和谐互补的有机整体；阴阳一体、此消彼长的过程即是展现在眼前的纷纭万象；演化过程可以分为8种不同状态（或称模式）这就是易图中包含的哲理。“天地万物皆分阴阳。”著名量子物理学家玻尔在1937年到中国访问，了解到中国关于阴阳互补的概念时，曾十分惊叹。当他被封为爵士时，则用阴阳太极图作为其徽章的图案，并刻上“互补即对立”的文字。

美籍华人杨振宁、李政道在1955—1956年对当时公认的“奇偶不灭定律”提出怀疑并得到证实，因而获得1957年的诺贝尔物理学奖。杨在获奖后对记者讲了一段意味深长的话，并明确指出：灵感来源于《周易》学说，《周易》中既有阴阳的道理，同时也有阴阳消长或阳盛则阴衰，阴盛则阳衰，剥（《周易·第二十三卦》）久必复（《周易·第二十四卦》），否（《周易·第十一卦》）极泰（《周易·第十卦》）来的道理。李政道1972年在香港中文大学接受荣誉博士时提到：从哲学上讲“测不准定律”（德国原子物理学家的著名定律）和中国老子所说的“道可道，非常道，名可名，非常名”（《道德经》）的意义颇有符合之处。所以近代物理学的有些看法和中国太极、阴阳二元的学说很有相似的地方。

## 六、彼此——知己知彼

孙子最广为人知的一句话就是“知己知彼，百战不殆”。一部《孙子兵法》，说的就是这八个字。“知己知彼”，不仅是一种战略原则，它还体现了一种知、谋、变的思维方式。

第一，知的原则。孙子从朴素唯物主义观点出发，指出将帅作战指挥应立足客观，全面掌握信息，并视之为科学决策的基础和前提。《孙子兵法·谋攻》提出了：“知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼不知己，每战必殆。”的著名论断。《孙子兵法·军争》中也有：“不知诸侯之谋者，不能豫交；不知山林、险阻、沮泽之形者，不能行军；有不用向导者，不能得地利。”可见，知乃将领之要，决策所依。这条原则要求：知的范围要广，既要了解自然环境也要了解社会环



境，既要知己又要知彼；知的程度要高，必须全面、准确、深入、快捷的收集信息，为决策提供可靠的信息保障。孙子还具体说明了知的途径：一是观察，二是对比，三是用间，四是试探性攻击。

第二，谋的原则。谋即谋划、谋算，是领导者通过情况分析，对战争作出正确的判断估计，制定并选择出最佳作战方案的活动。谋是决策的核心。孙子说：“多算胜，少算不胜，而况无算乎。”谋达到了出神入化的境界，甚至可以不战而胜，谓之“上兵伐谋”。古有秦惠王用张仪计，不费一兵一卒使燕、赵、齐、楚四国降服。今天面对激烈的市场竞争，就更需要领导者深谋远虑。我国某卷烟厂在国际竞争中，立足于客观的“敌我”分析，不与强劲对手正面交锋，转而避实就虚占领对方力量较弱的独联体市场，并由此发展到越南、老挝、柬埔寨等国。其成功很大程度上是得“谋”之利。

第三，变的原则。孙子认识到战争中存在许多矛盾，如：攻守、虚实、奇正、生死等。矛盾的两面，相互对立统一，且在一定条件下向其对立面转化。因而，他告诫领导者要善于根据矛盾的发展变化对原有政策进行适当调整，以创造条件，使矛盾朝有利于我的方向转化。历史上有名的巨鹿之战，项羽率部以少胜多，大败秦军，关键就在于他运用了“投之亡地然后存，陷于死地然后生。夫众陷于害，然后能为胜败”的矛盾之理。故孙子讲：“兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神。”战争的瞬息万变决定了决策的变通性。决策只有做到了“因利而制权”，适机而动，顺势而变，才能为作战提供科学的指导。

任何策略的运用，都必须建立在了解竞争对手的基础之上，对竞争对手正在做什么、为什么那样做、做得好的方面、做得不好的方面，以及竞争对手没有做的方面都了如指掌，这样才能在市场竞争中虚实应对，正确运用孙子所说的知己知彼策略。

### （一）个人主义与“彼此彼此”

人所共知，管理必须要有制度，但实行起来要有弹性，全世界的人都在追求合理，管理也要追求合理化。然而西方人的合理，日本人的合理和中国人的合理是不一样的。美国是一个个人主义的国家，美国在200年前，地广人稀，很少有邻居，彼此间无人能帮忙，理想的方法就是自我保护，这是因为生态环境而不得不如此。所以，美国人崇尚个人主义。

日本地方小、有台风，有地震，又有火山，彼此靠得很紧，因此日本崇尚的是集体主义。这也是生态环境所致。

中国地多人多，国情复杂，又有着悠久的历史，中国人喜欢从很多的原则中去把握一个变动的原则。原则有许多许多，而且可刚可柔，可上可下，可阴可阳，但要把握一个总的原则，这就是变动性原则。全世



界的一切一切都在变动之中，中国人最懂得变动的道理，并且对此是非常执著的。中国人说一切都在变动，此时适合用哪种方法好就采取哪种方法。多数不一定对，但也有对的时候；少数不一定错，但也有错的时候。所以，我们用多数人去感应少数人，化阻力为动力，“彼此，彼此”，将心比心，这对中国最有效。所以中国有个人主义，但不完全；又有集体主义，即“彼此彼此”，也就是交互主义。

### 1. “彼此彼此”的另一种解法

“彼此彼此”的另一种意思就是“换一个角度看问题”。这实际上是一个思维定式和一个思想方法的问题。然而，就是这个“思维定式”或“思想方法”的正误，往往在我们的经营活动中起着举足轻重的作用。

市场上流行一种错位竞争。错位竞争属于逆向思维的一种操作方式。所谓“错位竞争”，用厂家和商家通俗的语言来表达，就是：你干这一行，我干那一行；你这么干，我那么干。与低层次的价格竞争相比，错位竞争因其独特的、出其不意的竞争理念而别具一格。因而其竞争空间愈加广阔，更加容易收到事半功倍的效果。

哲学的最大意义在于向我们提供不同的思考角度。周易辩证法的巨大意义也在于此。

美国投资大师沃伦·巴菲特曾说：“我们的目标应该是相当适度的，我们只是在别人贪婪的时候恐惧，而在别人恐惧的时候贪婪。”

这是他股海投资的秘诀，同样也适应于经营目标的选择。要经营什么？是看别人经营什么就自己也经营什么，或者见市场上什么有利可图就自己也经营什么，还是经过调查分析选择有前途的经营目标。

在一个个经济热点中，由于人们的从众心理，盲目跟风，但市场容量是有限的，大家一拥而上，往往造成经济泡沫，结果绝大部分的投资者都赚不到钱，反而会亏本。你未能第一个发现金矿，未能掘到第一桶金，也许你永远也挖不到金子，因为挖金子的人太多了。大量的事实证明，许多时候，业内跟风不是一条成功之路，业外跟风也无可取之处。回报再丰厚的项目，随着蜂拥而上的人群，也会很快失去魅力；再平常的项目，只要率先被市场所认可，也会形成滚滚财源。

“彼此彼此”，也许就能在经济热点中柳暗花明，另辟蹊径。这就是经济学上所谓的“搭便车”现象，即自己不费创新成本，便可分享他人的创业利润。在市场过热时，避开热点寻良机，开发相邻产业，利用经济热点所扩大的市场容量，赚取额外的利润。这样的例子，早在本世纪初的美国就曾生动上演了。



## 七、虚实——避实击虚

### (一) 两个实例

美国著名企业家亚默尔，原来是一介农夫，他卷进了当时美国加州的淘金热潮，当在山谷难圆黄金梦时，他注意到矿场气候干燥，水源缺乏，淘金者很难喝到水。甚至有饥渴难忍的掘金者声称：“给我一杯清水，我愿用一块金子来换。”于是亚默尔决心转移目标——卖水，只要把水运到矿场，便可赚大钱。他用挖金矿的铁锹挖井，掘出的不是黄金，而是地下的水。他把水送到矿场，受到淘金者的欢迎。亚默尔从此走上了发迹之路。

无独有偶，李维公司的创始人李维·施特劳斯也投入到这股淘金热中，并获得了他的第一桶金，但这桶金并非来自金矿，而是来自牛仔褲。当李维·施特劳斯乘船到旧金山开展业务，带了一些线团之类的小商品和一批帆布供淘金者搭帐篷。下船后巧遇一个淘金的工人，李维·施特劳斯忙迎上去问：“你要帆布搭帐篷吗？”那工人却回答说：“我们这儿需要的不是帐篷，而是淘金时穿的耐磨、耐穿的帆布裤子。”李维深受启发，当即请裁缝给那位“淘金者”做了一条帆布裤子。这就是世界上第一条工装裤。如今，这种工装裤已经成了一种世界性服装 Levis 牛仔服。牛仔褲以其坚固、耐用、穿着合适获得了当时西部牛仔和淘金者的喜爱。大量的订货纷至沓来。李维·施特劳斯于 1853 年成立了牛仔褲公司，以“淘金者”和牛仔为销售对象，大批量生产“淘金工装裤”。其品牌延续至今，仍是牛仔服世界第一品牌。

从亚默尔和李维的发财经历中我们可以得出一个结论：做事情要有自己的想法，要敢于在没有路的地方开辟出一条新路来。开辟新路既需要有一定的勇气，也需要有创新精神。

要创新，首先必须改变自己的思维方式，在前一条路走不通的时候，换个角度看问题，从习以为常的事物中发现新的路径。

从中我们可以总结出两条经验：

1. 别人的第一桶金并不一定是你的第一桶金；
2. 发大财的并不一定是大生意。

亚默尔和李维选择了卖水与卖裤子这两条路就是这样的思维。卖水卖裤子虽然赚钱少，但不需要多少本钱，而且竞争者少，市场容量大，积少成多，照样可以发大财。这就是避实击虚的策略。

### (二) 网络——虚拟的童话

在互联网经济最狂热时，大量的投资者涌入这一领域。一个网站，包装一个概念，就可以就地圈钱，甚至声称能够上市。人人视新经济为





一座金矿，何时开采，都会有所收获。夸张地说，投资一个网站，在所费成本后面加一个零，转手就可以卖掉。

泡沫越吹越大，最终导致互联网冬天的到来，许多投资者被套牢。有一句笑话：“如果你爱一个人，就让他去投资互联网，因为互联网是天堂；如果你恨他，也让他去投资互联网，因为互联网是地狱”。正是互联网近年来发展历程的某种写照。虽说“网站经济”造就了诸如“亚马逊”、“雅虎”这样的经济奇迹，但这在难以计数的全球网站创始人及投资者中毕竟还只是极少数。而在网络大战中担任“卖水”角色的思科、IBM却是依靠了出售网络设备而发了大财。同样在中国，由于互联网的快速发展，上网人数年年激增。

现今人们购买电脑最主要的原因之一就是为了上网。网络设备提供商首先获得了巨大商机。对PC终端、网络设备、协议和应用软件的需求大大增加；网络的飞速发展又带动了接入服务需求的增长，提供拨号接入、ISDN、WAP、DDN和卫星接入等需求自然随之强劲增长。倒是网站尚未赚钱，上网用户兴许只是刚尝到点甜头，而网络设备提供商的腰包已经鼓起来了。

网络大战中“卖水”者中还有那些应用软件开发企业。不论你是用电脑上网，还是用手机上网，也许今后还有更多的人会用电视机上网，都离不开有关的应用软件支持。上网用户激增当然“买水”客户群扩大，“卖水”者发财也就是理所当然的。“卖水”者中还包括有线电视网的经营。从用户数量上看，我国拥有世界上最大的有线电视网，由于有线电视网络可直接和用户沟通，拥有有线电视网络就是拥有网络资源，有线电视网的最大优势在于其属于宽带网，上网速度可以几十倍、上百倍地加快。

目前，由于部门所有制等原因，我们还不能实现用有线电视网上网，但三网合一毕竟是人心所向，是国际上的技术发展方向，有线电视网、计算机网络和电话网络的联网相信不久会在中国得以实现。届时，即使只有1/3—1/2的有线电视网用户上网，也会给有线电视网经营者带来相当可观地增值服务费的收入。最具讽刺意味的“卖水”是传统媒体，网站经济最狂热时，有人声称，互联网的出现是传统媒体的终结者。可在2000年网络狂潮中，各类网站为扩大知名度，提高点击率，在传统媒体上大做广告，倒成了传统媒体广告收入新的增长点。

## 八、动静——管理哲学的终极

我们知道，哲学的重要现实意义在于给我们提供思考的方向和启发我们的思维。中国人最讲究悟性，能够举一反三，融会贯通，就一通百通，应该说，这也是东方人的思维方式。

说起哲学，在中国哲学史上有一对重要范畴，那就是动与静。在中



国古代哲学中，“动”与“静”这两个概念的含义，比通常物理学上所讲的运动、静止的含义要宽泛得多，复杂得多。比如，变易、有欲、有为、刚健等都被纳入“动”的范围，而常则、无欲、无为、柔顺等则被纳入“静”的范围。因此，它被广泛地用来解释中国古代哲学的各个方面，其中包含着丰富的内容。下面就这一对范畴的有关学说引出管理者们最关心的管理哲学。

## （一）宇宙的运动论

中国古代思想家，一般都肯定天地万物处于不断运动变化之中，但一深入到动静关系问题，看法就很不一致。

先秦道家老子是较早从宇宙论方面来探讨动静关系的，他认为“静为躁君”，静为根本，说“夫物芸芸，各复归其根。归根曰静，静曰复命”。要求人们“致虚极，守静笃。万物并作，吾以观复”。

老子这里所说的“静”，主要含义不是一般意义的“静止”，而是与有欲、有为相反的无为、无名、无欲，“生而不有，为而不恃，长而不宰”的自然状态。

这种思想在魏晋玄学家王弼那里，有了进一步的发展。他解释老子“归根曰静”时断言：“凡有起于虚，动起于静”（《老子》十六章注，）并且进一步认为：“动复则静，行复则止，事复则无事”，“凡动息则静，静非对动者也”。这是说，静不仅是根本的，而且是绝对的。

## （二）无极而太极，动极而静

比较多的思想家从动静相互依存、包含或转化等方面来探讨其关系，最后才归结为以动为主或以静为主。《易传·系辞》认为：“一阴一阳之谓道”；“夫乾，其静也专，其动也直，是以大生焉。夫坤，其静也翕，其动也辟，是以广生焉”。认为乾坤的动静交替，产生了万物。

东晋著名佛教徒僧肇主张“即动而求静”，“必求静于诸动”，“不释动以求静”。他通过动静不离的说法，推论出所谓“动静未始异，而惑者不同”，把动静的差别完全归结为主观的妄觉，从根本上抹杀客观世界的运动。他鼓吹“旋岚偃蹇而常静，江河竞注而不流；野马飘鼓而不动。日月历天而不周”的“物不迁论”。这种以静为本的理论，是大乘空宗中道观在动静问题上的表现。以后，宋明理学家对动静的依存、转化关系有进一步的探讨。

周敦颐在《太极图说》中说：“无极而太极，太极动而生阳，动极而静，静而生阴，静极复动。一动一静，互为其根”。他看到了动静之间互相依存、转化的关系；还把动静区分为太极之动静与万物之动静两种类型，认为前者是“动而无动，静而无静”，即动中有静，静中有动。后者是“动而无静，静而无动”。这种区别是不科学的。程颐提出“动





静无端，阴阳无始”，肯定了动静的相互转化。但强调动的重要，他说：“先儒皆以静为见天地之心，盖不知动之端乃天地之心也。非知道者孰能识之”（《程氏易传》）。

朱熹发挥了周敦颐 and 程颐的思想，他说：“动静二字，相为对待，不能相无……若不与动对，则不名为静；不与静对，则亦不名为动矣”（《朱文公文集·答胡广仲》）。又说：“阴静之中，自有阳之根；阳动之中，又有阴之根”（《朱子语类》卷九十四）。认为动静“循环错综，不可以先后始终言”（同前）。他较明确地说明了动静既互相对立又互相包含的辩证关系。朱熹还接受了周敦颐对两种动静类型的区分，而且为了与其“理为主”、“理生气”的本体论一致，最终还是推导出静者为主，动者为客，“静即太极之体也，动即太极之用也”等以静为根本的观点。

明末清初的著名思想家王夫之，在动静不离思想的基础上提出了以动为根本的观点。他说：“太极动而生阳，动之动也；静而生阴，动之静也。废然无动而静，阴恶从生哉？一动一静，阖辟之谓也。由阖而辟，由辟而阖，皆动也”（《思问录·内篇》）。又说：“太虚者，本动者也，动以入动，不息不滞”，认为整个宇宙永远运动着，没有静止之时。所谓静，也只是“静者静动，非不动也”。他还认为动静之间的关系是“方动即静，方静旋动。静即含动，动不舍静”。宇宙间只有动中之静，没有绝对的静。王夫之对于动静关系的认识，达到了中国古代朴素辩证法思想的最高水平。

### （三）人性的返朴归真

《礼记·乐记》中说：“人生而静，天之性也；感于物而动，性之欲也”。这是最早明确提出的性静欲动说。同时，《乐记》进一步说到，由于“物之感人无穷”，“灭天理而穷人欲”，那就会做出“悖道”、“作乱”之事。基于这种观点，主静说在中国古代修养论中占居了主要地位。

老子虽没有明确提出性静欲动说，但他认为，“五色令人目盲，五音令人耳聋，五味令人口爽”，主张人们复归于朴，做到无为无欲；“不见可欲，使民心不乱”。他以“清静为天下正”。

庄子要求人们做到“形如槁木，心如死灰”和“心斋”、“坐忘”等，使修养论上的主静说达到了极端。

至宋明理学，人性论、修养论中的主静说得到了充分的发展。首先，周敦颐明确提出“圣人定之以中正仁义，而主静，立人极焉”的主张，把“主静”作为道德修养的一个重要方面。

程颐和程颐继承周敦颐的思想，认为“性静者可以为学”。但是，二程为了与佛道的虚静划一界线，因此以“居敬”说来代替“主静”说。

程颐说：“敬则自虚静，不可把虚静唤做敬”（《二程遗书》卷十



五)。强调“敬”不同于“槁木”、“死灰”的虚静，不是绝对的、消极的静。

朱熹又进一步发展了二程的思想。当他回答学生提出的“存养多用静否”的问题时，明确地说：“不必然”。他认为，“事物之来，若不顺理而应，则虽块然不交于物以求静，心亦不能得静”。其实，“动时也有静，顺理而应，则虽动亦静也”。所以，他主张在修养上应当“动时也做工夫，静时也做工夫”，“当动而动，当静而静，动静不失其时，则其道光明矣”（《朱文公文集·答许顺之》）。朱熹的这些论述比周敦颐的进了一步。但在修养论方面朱熹仍然强调以静为本。如说：“敬字工夫，贯通动静，而必以静为本”；“静者养动之根，动者所以行其静，动中有静”等。

至明代，陈献章仍宣扬主静说；王守仁则进一步发挥动静不离说，他认为，静是心之体，动是心之用，既应存此体，也不应废其用，“君子之学，无间于动静”，应该“知得动静合一”之理。他认为“人须在事上磨，方立得住，方能静亦定，动亦定”。但他又说：“循理之谓静，从欲之谓动。……故循理焉，虽酬酢万变，皆静也”。从存理灭欲的根本道德来讲，他依然是主静的。

在修养论上，王廷相、王夫之等提出主动之说。王夫之认为，人性并非一成不变的，而是“习与性成”、“日生日成”的，性不能离情，理不能离欲。因此，“与其专言静也，无宁言动”。“圣贤以体天知化，居德行仁，只在一动字上”。其后，颜元亦提倡修身以动为主。

#### （四）以水为镜

古人以水为镜，认为经验告诉人们“水静则明烛须眉”，人心静也能明烛万物。

《庄子·天道》说：“水静犹明，何况精神！圣人之心静乎！天地之鉴也，万物之镜也”。

《管子·心术上》认为“静因之道”是认识主体与认识对象取得相符的主要方法。它说：“毋先物动，以观其则，动则失位，静乃自得”，“去欲则寡，寡则静矣。静则精，精则独矣；独则明，明则神矣”。

荀子进一步发挥了《管子》的思想，把“静”作为认识主体修养的重要方法之一。他说：“心未尝不动也，然而有所谓静，不以梦剧乱知谓之静。”又说：“人心譬如盘水，正错而勿动，则湛浊在下，而清明在上，则足以见须眉而察理矣”（《荀子·解蔽》）。因此，“将思道者静则察”。

在认识论中注重虚静其心有其合理的一面，但失之片面则会陷入“绝物而始静”、“离物求觉”的歧途。

王廷相批评说：“近世学者之弊有二：一则徒为泛然讲说，一则务



为虚静以守其心，皆不于实践处用功，人事上体验”（《王廷相哲学选集·与薛君采书》）。因此，王廷相、王夫之、颜元等均强调“行”、“践履”等活动在认识上的重要性。<sup>①</sup>

## （五）以太说

中国近代以“以太”作为宇宙万物本原的一种哲学理论。“以太”是英文 ether 的中文音译，又译“伊脱”、“以脱”等。“以太”这一概念在古希腊哲学中即已出现，如泰利斯认为“以太是空气的蒸发”；毕达哥拉斯学派称气为冷的以太，称海和潮湿为厚的以太，灵魂是以太的一个片断，一个屑片等。

在西方近代自然科学发展的进程中，“以太”重新被人们作为一种假设的物质提出来，用以解释某些自然现象。17 世纪时，J. 开普勒用以太说明太阳怎样使行星运行不息，W. 吉尔伯特用它去解释磁力吸收，W. 哈维认为以太是把太阳热力传给生物心脏与血液的媒介。以后，I. 牛顿和 C. 惠更斯都用以太解释光的传导。

19 世纪 60 年代英国物理学家 J.C. 麦克斯韦证明光是电磁波，以太被假设作为一种无所不在的传导光和电的介质（电磁场）。直至 20 世纪初，A. 爱因斯坦建立起相对论理论，才最后否定了以太的假说。

“以太”概念大约在 19 世纪末随着西方近代自然科学一起传入中国，1890 年英国传教士傅兰雅翻译的《光学图说》中，介绍惠更斯光波动说时说：“发光体能使此以脱震动，周围冲成微浪，谓之光浪。光浪遇人目，即感动脑气筋（脑神经）而使见，此即浪动之理。”

中国近代资产阶级思想家康有为、谭嗣同、章太炎、孙中山等人，都曾从西学中吸取了“以太”概念，并把它看作宇宙万物的原始，用以表述自己的宇宙观。

谭嗣同在《以太说》中阐发“以太”无所不在，为万物之源的理论。章太炎在《菌说》中认为：“以太即传光气”，“彼其实质，即曰阿屯（原子）”，“即以太亦有至微之形”。孙中山在《孙文学说》中说：“元始之时，太极动而生电子，电子凝而成元素，元素合而成物质，物质聚而成地球。”并以“以太”解释“太极”。

章太炎、孙中山的这种观点是唯物主义的，但在康有为和谭嗣同那里却不同，他们一方面也说：“遍法界、虚空界、众生界、有至大、至精微、无所不胶粘、不贯洽、不管络，而充满之一物焉，……名之曰以太”，“原质之原，则一以太而已矣”；但另一方面，他们比较强调“以太”作为媒介的传导性能，因此把“以太”称为“爱力”（吸引力），比作电、磁，比作脑神经等，并由此进一步把“以太”附会成“通天地万

① 《中国大百科全书》哲学卷第 169—170 页，中国大百科全书出版社 1985 年版。



物人我为一身”的“仁”，说“精而言之，夫亦曰仁而已矣”；把“以太”说成是“借其名以质心力”的“粗浅之具”；甚至又以佛教“万法唯识”、“一切唯心”来否定以太的实在性，说“以太者，亦唯识之相分，谓无以太可也”。最后彻底否定了“以太”作为物质客观存在的概念，而成了主观意识所变现的“相分”。随着现代自然科学的发展，哲学上的“以太”概念，也就代之以科学的物质概念。<sup>①</sup>



## 周易商解——破解六十四卦的管理玄机

第二部 「变亦不变」的管理智慧——灵活的竞争之术

<sup>①</sup> 原载于《中国大百科全书》哲学卷第1084页，中国大百科全书出版社1985年版。



## 第五章 管理玄机

逻辑的一个作用就是：把自己的蠢事合理化。但是，已有科学家作过研究，证明人类大脑负责理性思考的部分，要等你某个动作做完后才会开始运作。而逻辑行得通的一个前提却是：人是理性的动物。然而，没有足够的证据表明人是理性的，最多也只是有限理性。因此，我们也没有理由要相信我们的管理逻辑，我们要相信的是自己的逻辑。

——（美）迈克尔·B·波特

### 一、太极——使命与信念

#### （一）太极就是使命

太极就是使命。

每个国家的每个组织都声称它有一个使命。从一间小小的杂货店到外交部，表达愿望的声明都很夸张。很多使命作为口号或广告语已经销声匿迹，早已被人淡忘了。但是，遗留下来的这些东西，把它浓缩成重要的段落，希望经理们记住——如果有可能的话，最好能够实践。

思考。

——国际商用机器公司（IBM）口号

思考，以不同的公司思考。

——苹果公司口号

人类失去联想，世界将会怎样？

——联想集团广告语

这些是企业的信念也好，广告语也好，多少都反映出了企业的一些个性。所谓人如其名，企业也是一样。

#### （二）企业愿景和企业使命

现在，越来越多的企业都意识到重视文化理念在企业的发展、经营管理、企业文化建设中不可缺少的导向、激励等积极作用，企业文化理念里最高层次的文化理念主要是企业愿景（或企业宗旨）和企业使命。

但是，不仅是一些管理者，即使是在为一些企业提供企业文化咨询和培训中，都普遍存在着企业愿景和企业使命等文化理念模糊不清的现象，因为企业愿景和企业使命的概念容易混淆，而存在矛盾、通用、混用等现象。



有很多企业在设计和展示本企业的企业愿景（或企业宗旨）和企业使命的时候，经常因为对概念的理解和定义、认同不一致，而出现在甲企业里的企业使命，在乙企业里是类似为企业愿景（或企业宗旨）；在运用企业愿景和企业宗旨方面，有的用企业愿景，有的用企业宗旨，其实，这两词的内涵和外延都是一致的，只是“宗旨”一词是我们习惯、用了很多年的常用词或旧词，“愿景”只是最近几年时兴的“新”词。

在某一个企业里，对企业使命和企业愿景（或企业宗旨）都有表述，但是因为设计企业愿景（或企业宗旨）和企业使命的设计人员或企业员工对企业愿景（或企业宗旨）和企业使命的理解不清晰，尤其是对企业愿景（或企业宗旨）和企业使命各自定义范围或要回答的问题所存在的差异不能清晰地理解，有很多的企业在企业愿景和企业使命等方面有较多重合，员工本来可以简单、具体地理解和记忆的企业愿景或企业使命，变得有些模糊，导致员工对企业的文化理念产生厌烦和抵触情绪。

因此，为了真正挖掘、提炼、运用、发挥好企业愿景和企业使命的文化理念作用，有必要具体分析、理解企业愿景和企业使命的异同点及其之间的关系。

塑造伟大企业的信念通常是由单个人物（一般是公司创始人）的性格、经验和信仰演变而来的。在IBM一例中，这个人物就是老托马斯·沃特森。老板个人的愿望和宗旨并不能代表企业的使命，它们之间有必然的联系，但有很大的不同，然而，人们却常常把它等同。

企业愿景（宗旨）和企业使命都是对一个企业未来的发展方向和目标的构想和设想，都是对未来的展望、憧憬，也正是因为两者都是对未来展望的共同点，人们很容易理解为一个意思或一个概念，因此在很多不同的企业之间或在一个企业内部经常出现企业愿景和企业使命等互相通用或混用的现象。

当企业在设计和展示企业文化理念时，如果一个企业的员工大多数都不能较准确地、清晰地理解两者的概念和内涵的区别，最好是选用一个有关企业未来发展情形的文化理念，或者企业使命，或者企业愿景（企业宗旨）。

例如：为了避免某个集团的员工在企业愿景（或企业宗旨）和企业使命的理解上会出现矛盾或记忆上有难度的现象，我们可以采取的方法是：只用企业使命一个概念来设计或说明集团未来的发展方向、目标、目的、使命，在企业使命里面再具体分解到“社会使命”、“经济使命”、“产品使命”等三个方面，这样一来，员工理解有关企业未来的文化理念就清晰得多了。

如果一个企业必须要分开表述企业愿景（或企业宗旨）和企业使命才能足以清楚地说明、设计企业未来的发展方向和目标、并对员工产生



激励、导向作用，那就首先要在企业愿景（企业宗旨）和企业使命的概念及其区别上达成统一的理解和认同，尤其是要统一认清企业愿景（企业宗旨）和企业使命的差别在哪里。

(1) 企业愿景（或企业宗旨）是指企业长期的发展方向、目标、目的、自我设定的社会责任和义务，明确界定公司在未来社会范围里是什么样子，其“样子”的描述主要是从企业对社会（也包括具体的经济领域）的影响力、贡献力、在市场或行业中的排位（如世界 500 强）、与企业关联群体（客户、股东、员工、环境）之间的经济关系来表述。企业愿景主要考虑的是对企业有投入和产出等经济利益关系的群体产生激励、导向、投入作用，让直接对企业有资金投资的群体（股东）、有员工智能和生命投入的群体、有环境资源投入的机构等产生长期的期望和现实的行动，让这些群体、主体通过企业使命的履行和实现感受到实现社会价值的同时，自己的利益的发展得到保证和实现。

(2) 企业使命是在界定了企业愿景概念的基础上，把企业使命具体地定义到回答企业在全社会里经济领域经营活动的这个范围或层次，也就是说，企业使命只具体表述企业和社会中的经济身份或角色，在社会领域里，该企业是分工做什么的，在哪些经济领域里为社会做贡献。企业使命主要考虑的是对目标领域、特定客户或社会人在某确定方面的供需关系的经济行为及行为效果。

(3) 从企业愿景（或企业宗旨）和企业使命等理论概念的关系来讲，企业使命是企业愿景的一个方面，换句话说企业愿景（或企业宗旨）包括企业使命，企业使命是企业愿景中具体说明企业经济活动和行为的理念，如果要分开来表述企业愿景和企业使命，企业愿景里就应不再表达企业经济行为的领域和目标，以免重复或矛盾。

## 二、天——运气

### （一）越努力，运气越好

对于易理而言，运气中惟一能够确定的因素就是会改变。即使它是一本占卜书，但对于不确定性问题，也有说不准的时候。

当运气要来的时候，它就会不期而至地来到你的面前。你可以抗拒一支入侵的军队，但你不能抗拒一个注定要到来的运气。无论它是好运气还是坏运气。

运气的要诀是在适当的时候出现在适当的地点。

没有多少人能够做到这一点，因为这不仅仅是靠运气就能够做到的。

肤浅的人相信运气，而坚强的人相信因果。

运气的到来不是偶然的，它是埋头苦干的结果，运气那成熟的果实



是用辛苦的汗水换来的。

托马斯·杰斐逊说：“我发现我工作越努力，我的运气越好。”

那些完全依赖运气的人，他们在发达的过程中几乎没有遇到任何困难，但是在保持巅峰状态时就会困难重重。

完全依赖运气固然不行，但没有运气却是万万不行的。

那么企业家的运气从哪里来？

在现实生活中，企业家获取成功，有一项极少被谈到的因素，那就是运气。大致的情形是“运气不好”经常成为失败和挫折的理由，但论到成功，绝少有人承认那里包含着某种“运气的关照”。经济学的理论当中，讨论“运气”的好像就更少了。

这方面，阿尔钦也许是一个例外。此公 1950 年的那篇著名论文，提到市场中人的“理性或利润最大化”其实是竞争演化的结果，因为只有那些幸运地按照利润最大化原则行事之辈，才经得住“生存的检验”而活了下来。这里“幸运 (lucky)”的意思，就是我们中国人所说的“运气了。”

## (二) 成功来自企业家的创意

那么，究竟什么是“运气”呢？我的概括，就是市场里那种种看似与你付出的努力没有直接关系的利好因素，挡也挡不住地一起向你汇聚而来。举个例子吧。现在已经不讨许多人喜欢的比尔·盖茨，当年认定要为 PC（个人电脑）开发系统软件的时候，据说绝大多数的电脑硬件工程师们都相信，要使电脑运算更快，惟有把电脑造得更大。就是说，大家都看好大型电脑的时候，盖茨创意的基础却是“小型电脑将流行”。

果不其然，小型电脑大行其道，盖茨和他的同伴们，也就挡也挡不住地发达起来。所以许多人说，盖茨成功的第一要素，就是他的创意。至于为什么这家伙当年就能够拿个人电脑来下注，那可没有什么道理好讲。勉强要找一条理由，那就是因为盖茨先生具有惊人的“企业家直觉”。

是的，“创意”和“企业家直觉”都是市场中价值很高的资源。我向来深信不疑的是，对创意和企业家直觉的产权缺乏有效保护的社

### 1. 获取资源的运气更重要

但是，“非凡的创意”或“惊人的企业家直觉”，都不能直接变成产品、服务、市场份额和利润。要取得市场成功，至少还要加上一个条件，那就是社会的一部分资源，能够汇聚到“这一位”企业家手里，按照其创意或直觉来生产产品或服务。然后，这位企业家拿出产品来和市场打赌，赌赢了，当然就是成功者啦。







问题的要害清楚了。产生关于市场的某种创意或直觉，固然非常重要。但是更加重要的是，哪一些创意或企业家直觉，能够得到其它资源所有者的信赖，从而能够汇聚起码的资源，获得“练一把”的机会。这样来看，市场里的“运气”至少可以分为两类，一类是产生企业家创意或直觉的运气。另外一类，是获得社会资源来试试企业家创意或直觉的运气。

倘若没有第二类运气的眷顾，纵然你翻江倒海、创意无限，也不会对市场产生半点影响。退而求其次，当个专业出售创意的点子大王罢，要是谁也不信，看客哈哈大笑，一哄而散，怎么知道“点子”究竟是宝贝还是垃圾呢？关于行业标准的研究中，有一个迷团就是往往一些技术上二流的创意反而主导了市场。如果愿意听我的回答，我要说，那是因为第二类运气太好的缘故。

所以，产生出一点企业家创意或直觉，小运气而已；让别人相信你的企业家创意和直觉，才是大运气。微软的大运气，是早在上个世纪70年代，就拿得到IBM的定单。在那个年头，一张IBM的定单在手，找人找钱都不会太费劲的。

没有最初的大运气，日后的盖茨横空出世，可就是纯粹的神话了。中外成功的企业家，多多少少被神话的光环笼罩，我想看核漏“运气”，恐怕是一个基本的原因。

## 2. 信誉起到决定性作用

要紧的是，市场分派了运气，也就分派了成功。于是，不妨好奇地问一下：市场究竟是怎样分配“运气”的？不知道读者如何作答，我自己偏爱的“猜想”如下：信誉在向潜在的企业家分派运气时，起了决定性的作用。

容我解释一下。从“每个人都是独特的 (everybody is unique)”角度来看，“六亿神州尽舜尧”就不单单是诗情画意了。人人都有一点企业家的创意，并不是太离谱的事情。

既然未来的市场趋势具有不确定性，其实谁也没有充足的理由在事先就判明，究竟哪一个成员的哪一种创意将是“对的”。所以，社会将资源交付给任何一个潜在企业家的创意或直觉来做实验，都是非常危险的事儿。

由于资源相对于源源不断的创意永远不足，人类早就学会区别性质完全不同的风险。比方讲吧，前几年流传甚广的一项创意，是要在喜马拉雅山上凿一个洞，让印度洋的暖风改变我国大西北以至华北地区的环境。

这是不是创意？当然是创意，有没有风险？当然有风险，因为洞可能打不成，或者打通之后引发其它环境灾变等。但是，这类风险含有一



项潜在的收益，那就是一旦投入资源，人类可以享受创意所带来的预期利益，或者得到反面教训，知道这类事情干不成。

另外一种风险的性质截然不同。宣称凿洞的企业家讲完故事“圈”到钱之后，并不去凿洞，而是“募股所得就是利润”，大把大把地把人家的银子花光了事。

为了避免这类“绝对的损失”，各类社会都不得不把“信誉”放在考核潜在企业家资格的首位。你讲的故事（创意）有多大的技术风险或经济风险是一回事，你行为倾向的可信程度——能否尽最大努力履行承诺是另外一回事。

由于评估创意提出者的信誉，相对来说比较容易。结果，观察的现象就是，市场总是剔除那些缺乏信誉的“企业家”，而把更多的运气分派给兑现了承诺的企业家。

由此我推测，在企业家创意和直觉值钱的地方，信誉一定值钱。不相信以上推测的“老板”们，将一个接着一个付出“悔不该当初”的代价。<sup>①</sup>

### 三、地——市场

我创造市场。

——盛田昭夫索尼公司创始人之一。

市场来自群众。创造市场就是依靠群众，从群众中来，到群众中去，想群众之所想，发群众之未发。

群众才是市场的英雄，冒犯了群众，就是自取灭亡；无视群众，等于作践自己。

毛泽东说：“群众才是真正的英雄，而我们自己往往是幼稚可笑的。”

虽然说，重大的设备都是在实验室里发明的，但是伟大的产品都是由市场造就的。公司的生存发展取决于市场，而公司的成功，不是取决于生产者，而取决于市场上的主体——顾客（群众）。

好的公司满足需求，而优秀的公司创造市场。

市场的领先者地位通常是通过预见新产品、新服务、新的生活方式及提高生活水平的方式来获取的。

生产模仿产品和创造那些无法通过市场衡量其价值的新产品和服务的公司之间存在很大的差异。最终，卓越的市场营销就是是非曲直在创造价值 and 不断提高世界的生活水平。

同时，市场又是一种将效率区分开来的机制。市场不相信眼泪。残



① <http://www.nanfangdaily.com.cn>、<http://www.tecsun.com.cn>



酷一点说就是，它不具有同情心，它只向创造出价值的一切奖赏，同时忽略或惩罚没有创造出价值的东西。它不是针对某个人而言。

然而，它常常给人一种非常个人化的错觉。

## （一）市场开拓问题

鲁国有个人善于编织草鞋，他的妻子善于纺纱，他们想一起迁徙到越国。于是就有人告诫他：“你一定会受穷的。”

鲁国人就问：“为什么？”

那人说：“草鞋是用来穿的，但越国人却赤脚走路；纱是用来做帽子的，但越国人却披头散发不戴帽子。你们虽然有专长，但迁徙到没有用途的国度，想不受穷，这可能吗？”

鲁人就反问他：“到了不用我们专长的地方，我们可以引导他们穿鞋戴帽，随着用途的不断推广，我们怎么会受穷呢？”

鲁人徙越是一个古代市场开拓的问题，如果按年代比较，下面一则“现代版”市场开拓故事应该是这则历史典故的“盗版”：

一个制鞋公司老板派两个推销员去一个小岛上推销鞋子。过了一段时间，两个人都回来了。一个说：“那里的人都光着脚，我们的鞋子没有市场，所以我就回来了，准备去开拓其它市场”。另一个人说：“那里的人都光着脚，所以我们的鞋子很有市场。于是我就回来准备弄一批货过去。”

让我们一起来回味一下当时的意境：在鲁国，善于编鞋纺纱的人不在少数，当然也就会存在一定的市场竞争，于是“鲁人”就想到市场相对空白的越国去发展，同时，他应该也能预想到市场开拓初期的艰难，也明白每开发一个新市场都要经历一个“认知—尝试—推广”的消费过程。但最为难能可贵的是：他知道对顾客“引而用之”，通过引导消费来培养自己的顾客群体。一旦推广开来，市场前景岂不是自然就“柳暗花明”了吗？

联系到当今营销的现实，我们不难发现，大凡成功的企业，对潜在市场的准确把握和在市场开拓初期对顾客群体的培养往往是他们的制胜法宝。

当年格兰仕从羽绒改行做微波炉，就因其违背了“不熟不做”的创业规矩而招致众多非议。但他们高瞻远瞩，看到了微波炉在中国的巨大市场潜力。坚持走下去，才成就了今天全球最大的微波炉生产基地。并通过强力宣传微波炉对食品加热的方便与快捷，引导消费者使用，才出现了当前国内如此高的微波炉普及率。

备受争议的“巨人集团”及其掌门人史玉柱，当年脑黄金铺天盖地的软文炒作和知名专家推荐，才成就了脑黄金在国内市场的迅速普及。从这个意义上讲，史玉柱无疑是市场炒作的“集大成者”。在 93—94 年



间，人们在市井柳巷茶余饭后看到听到的全是健脑对人的好处，服用脑黄金后能变得多么聪明。虽然那时还有相当多的人不知道脑黄金是什么东西，但“让一亿人先聪明起来”的激昂口号却万分地鼓舞人心。脑黄金造足了“饥渴营销”的势，然后如江河直下，一泻千里。短短数月便将全国市场全面打通，史玉柱当时赚足了人民币。今天，脑白金的卷土重来，再一次彰显了史玉柱在“引导消费”方面的“造势”才华。

现在有许多大企业都在搞多元化。就拿近两年来来说，美的上了冰箱，科龙进军了小家电，海尔介入了金融业，格兰仕出了空调；统一、康师傅上了茶饮料，娃哈哈在推出国产可乐之后也进军了茶饮料市场，力帆摩托开始造红酒，最新的消息还有合肥美菱厌倦了家电，开始迷上矿石开采……就目前来看，关于企业实行多元化的目的，比较流行的说法不外乎下面两种：

1、通过多元化来扩大企业与外界的接触面，在一定程度上迅速提高企业的知名度，从而实现企业资本和规模的扩张。这一点很大程度上也是对世界 500 强多元化企业（如三菱、日立等）的模仿和学习。

2、在市场竞争越来越残酷的今天，许多企业也已经越来越感觉到“鸡蛋放在一个篮子里不大安全”，于是便想通过多元化来最大化地规避竞争风险，从而使自己能在市场竞争中立于不败之地。

对多元化领域的选取，每个企业都有自己的决策与权衡。我们不敢去说三道四。但任何企业的多元化都有一个不可回避的现实，那就是：如何在新的领域开拓市场。有人说，相关多元化可以充分借用原有产品的营销渠道，但这仅对“相关多元化”是比较切实可行的，如大家电之与小家电、可乐之与茶饮料等；但我们很难想像摩托与红酒、冰箱与矿石等营销渠道的雷同性又会如何？可能还有人会说：“金六福不生产酒却能把酒卖得很好”，但这恰恰说明了如果企业能真正完全从生产一线上“隐退”，专心致志去当“渠道运营商”，也不失为一个很好的成功之道。所以有许多实行相关多元化的企业都理智地选择了 OEM，使得自己不用再为生产操心，而新领域的产品出炉后还能够在自身原有的营销渠道上“顺坡下驴”。只是苦了有些“非相关多元化”的企业，多种产品、多条渠道的“多头兼顾性”会不会把他们搞得“身心疲惫”。

行文至此，笔者已对身处何年浑然不觉，犹如“庄周之与蝴蝶”，总感觉历史恍如昨日。古人不懂营销理论，却深谙当代营销精髓。“以铜为鉴，可以正衣冠；以史为鉴，可以明得失。”现代人都过多地沉浸在西方的典籍当中，对老祖宗流传下来的教诲，许多人都已经忘记得一千二净了。<sup>①</sup>

<sup>①</sup> <http://www.boraid.com>



## 四、人——领导人员

### (一) 领导公司，而不是管理公司

“公司惟一的财产就是人。”

说过这句话的企业家已经不计其数，其科学性不言而喻。

当你使人感觉到他们被当作独立的人加以重视；当你尊重人们提出的意见的时候；当你通过放手让人们施展他们的智能和运用他们的判断力和辨别力来回报你给予他们的尊重的时候；奇迹就会出现。

但当你没有雇用好人才的时候，你就伤害了每一个人。

任何一个国家，不管它多么强大，都浪费不起人才；任何一间企业，不管它多么兴旺，都浪费不起人才资源。

应该是领导公司，而不是管理公司。

与管理相比，人们更喜欢被领导。

——彼得·帕克，美国公司经理。

经理要正确地做事。领导者则要做正确的事。

——沃伦·本内斯，领导能力专家。

如果让瞎子领导的话，所有人都会掉进沟里。

有一则寓言最能说明领导的意义了。

一群鸟在推选它们的国王。孔雀说它最漂亮，应该由它来当，果然得到了鸟儿们的同意。但有一只鸟不同意，它问道：“如果你统治鸟国的话，老鹰来追赶我们的时候，你带我们飞到哪里？”

孔雀无言以对。

作为领导者，首先是要具有多方面的才能，然后才是向正确的方向领导。

风平浪静谁都会掌舵，领导的作用就是在紧急关头挺身而出，转危为安。

领导的定义围绕两个中心：一是领导必须有道德基础；二是领导的职责必须广泛分布。

——哈默尔

此外，真正的领导者不需要进行领导——他只指示方向。

### (二) 领导者的素质

根据周易的思想，以及现代管理的实际情况，领导者的素质主要有以下几个方面。



创新思维，首要的是企业家思想观念的根本转变。传统型企业家唯有根本转变思想观念，不断创新思维，才有可能在激烈的市场竞争中，率领全体员工进行战略创新、管理创新、组织创新、技术创新、产品创新、营销手段的创新等贯穿于企业运行过程的各种创新，最终使企业立于不败之地，确立长期的竞争优势。为此，战略管理对企业家提出了很高的要求：

第一、它要求企业具有政治家的素质。所谓政治家的素质，就是要站得高看得远，有全局观和长远的战略眼光。

第二、要有经济家的精明。所谓精明，就是要从小处着手，脚踏实地地真抓实干。

第三、要有军事家的谋略。所谓谋略，就是要未雨绸缪，运筹帷幄。

第四、还要有艺术家的浪漫。所谓浪漫，就是要有丰富的想像空间。微软公司的一句名言就是“唯一的生产资本……人的想像力”。

对战略型人才的素质要求，著名管理学家费里德里克·格卢克的诠释是：“战略家要在所取信息的广度和深度之间作出某种权衡。他就像一只捉兔子的鹰，鹰必须飞得足够高，才能以广阔的视野发现猎物，同时它又必须飞得足够低，以便看清细节，瞄准目标和进行攻击。不断地进行权衡正是战略家的任务”。

被誉为美国历史上最好的财长之一的鲁宾也说，在每次面临决策选择时，他都遵循自己确立的四个原则：1. 天下惟一确定的事就是不确定性；2. 每个决定都是权衡机率的结果；3. 面对不确定性，必须果断采取行动；4. 决策过程的品质往往比决策的结果更重要。

著名经济学家厉以宁也认为，现代企业家的素质应该包括三方面：第一是有眼光，就是你能发现别人不容易发现的赚钱机会。第二是有胆量，要敢于拍板。第三是有组织能力，能把各种生产要素高效率地组合在一起。此外，厉以宁对社会主义企业家还加了一条，就是要有社会责任感。

可见，企业家的素质是一种综合素质，它是对企业家战略管理能力的综合评价。

一种传统的认识，认为企业家是一种职务，厉以宁则认为企业家不是一种职务而是一种素质。企业家的素质不是天生的，更不是承担企业领导的人就会具有这种素质。

现代微观经济理论认为，必要条件具备后，任何企业都可能出现阶段性高速发展，但随之而来的则是企业发展到极限之后，如果自身不能很好地进行战略选择和内部调整，很容易从顶峰迅速跌落深谷，甚至消亡。

现代微观经济理论还将企业以金字塔的形式划分为四个层次：最多



的企业是“存在的企业”，这是塔基；向上是“有形象的企业”；再向上是“有文化的企业”；塔尖是“有哲学的企业”。这里作为塔基的“存在的企业”，没有战略思想和战略眼光，只顾眼前利益，只要条件具备，他们有可能会成事一时，但绝不可能成事一世。对他们来说，今天的热点，就是明天的出血点，后天的死亡点。

企业要上层次，企业家作为一种素质更要上层次。企业家上层次关键在学习。企业家基本素质的养成，首先是靠在学校进行系统、有效的学习。厉以宁认为，企业家应该越来越多地从学校中培养出来。学校培养出企业家的基本素质，可以把一切不平凡的经历看作是一种磨炼，磨砺愈久愈显其光彩。

此外，企业家的素质还要靠团队学习力来提升。美国学者彼得·圣吉提出的“学习型组织”理论，鼓励企业比竞争对手更要善于学习，以获取在市场竞争中的持久性的优势。

他认为组织的学习包括二部分：一是自我扬弃，二是将新知识和新观念迅速应用于实际的能力。

在激烈的市场竞争中，企业走出困境，需要管理体制、机制作保证，也需要各方面的配套政策和措施。其中，当务之急是建立一支能在市场竞争中博风击浪的企业家队伍。企业要发展，需要造就成千上万个具有良好素质的企业家；企业要走向世界，更要建立一支具有战略管理才能的企业家队伍。培养高素质的企业家队伍，一是靠国家宏观政策的大力支持，形成培养企业家的良好氛围，建立有影响的企业家基地；二是靠建立学习型组织，不断提升企业团队的学习能力，在实践中培养出更多的良才强将。这方面，国外有很多东西值得我们学习、借鉴。<sup>①</sup>

## 五、虚实——虚构与事实

商业信誉从来都不是理直气壮的，诚信有时变得非常奢侈。从什么时候起，商人对于事实的微妙误会变成直言不讳的谎言，行销数字究竟是真实的还是虚构的？

大部分的时候，广告没有讲真话，他们的思维是：难道没讲清事实就是欺骗吗？围绕真实与虚构，经理们每天都战战兢兢、提心吊胆地工作。

### （一）虚构数字与数字事实

一位管理大师说到：“你不能说数字是虚构的，但是与在财政辩论中一样，数字有个坏习惯，那就是像我们认识的一些人所做的那样，只表达很少一部分的绝对事实，并且忽略其它部分。”

<sup>①</sup> <http://www.shcp.edu.cn>



人们首先是对国家的数字产生怀疑，后来这种态度被带到商业领域。在这个领域中，数字每天都在被利用和误用，但这丝毫不能降低我们对它的价值的怀疑程度。

如此看来，只有让所有的诚实一起爆发出来才能够消除我们的怀疑，并且要让数字实事求是。

让数字实事求是：

据说是数字统治这个世界，世界上的每一件事物都有一个数字指标。这个好像是真的，因为我们找不出没有数字指标的东西。

且勿论这一看法是否正确，但是我们确信一点：数字能告诉我们这个世界被统治得是好是坏。

数字并不是一切，但是你要用数字来证明一切。

事实才是我们想要的东西。除此之外，所有的东西都可以除去。人作为一种能够进行推理的高等动物，只能根据事实形成自己的思维，任何虚构的东西对我们都有害。坚持实事求是，用数字来讲实话，我们的判断才可能正确。

生命的构成是由事实而不是由信念来支配的。

——沃尔特·本雅明，德国作家。

## （二）事实就是力量

事实的确凿判定，即使不是由神做出的，至少也是由自然规律做出的。

事实就是力量。要么是你掌握事实，要么就是让事实支配你。我们应该确凿地掌握事实，否则我们会撞得头破血流。

世界的本质是不精确的，所以你要懂得虚构与事实的区别。

第一，你要懂得用虚构的数字来说明事实；

第二，你要懂得用事实来说明数字的虚构。

通常，在事实缺乏的地方专家很多。人们在用数字来支持其结论时，数字资料越是无力，人们越应该精确地引用，因为这样可以赋予这些数字一些真实性。这是第一条。

第二条，你用数字来证明一切，然后，你再用数字来否定一切。这就是一个变革的过程。

如果此路不通，可参照最后一条。

如果事实与理论不相吻合，那就改变事实。

——阿尔伯特·爱因斯坦

## 六、正奇——逻辑与诡计

当逻辑不适合于商业世界的时候，就产生了诡计。







## （一）直觉决策与逻辑直觉决策

管理就是决策。

决策依靠什么？

有一部分人依靠直觉，但有相当一部分人是分析与逻辑的坚持者，这尤其表现在董事会上。

有一位足球俱乐部的经理说：“我是个理智的人，但是最重要的决策都是凭直觉做出的。”

直觉是思想的鼻子。

连爱因斯坦都说：“我从来没有利用思维推理发现任何东西。”

这是直觉的一类。这一类还有很多。

美国咨询师经理、IBM 首席执行官里欧·郭士纳说：“没有现成的方法。我做的事情并不一定能奏效，你不得不凭直觉行事。”

直觉决策是最为原始而有时又是最有效的决策方法。

经理们已经变成了脑力管理者的囚犯，凭直觉的快速反应式管理是一种解放。

逻辑：

据说逻辑是一门使人有信心做错事的艺术。

它让你相信，南辕北辙是正确的，因为地球是圆的。

它像一把双刃剑，有时向它求助的人也会被刺死。

它又像是酒，饮用过度就会失去它的效果。

在与机器打交道的时候你可以是完全理智的。但是在与人一起工作的时候，对是否有利于理解而言，有时你不得不把逻辑放在次要的位置。

——盛田昭夫，索尼公司创始人之一。

其实逻辑既非科学又非艺术，很多人把它当一种诡计来使用。当你进行思考的时候，它是逻辑；当你把它运用到现实上来的时候，它就是诡计。

你知道一加一等于二，但你知其一，并不一定知其二，所以你要懂得加。

## （二）以正结合，以奇制胜

以正合，以奇胜。

当形势转坏时，嫌疑犯会竭力编造脱罪的理由，并使法官感到为难。

——丁·德莱顿



在经商中，经营者的经营策略常常是一种逻辑诡计的变化。但“诡计”在这里是一个中性词。

一般来说，“正”就是保证商品的质量，保持企业的信誉，按正规做法买卖的过程。而“奇”，就是体现在新奇的款式，别出心裁的营销策略以及使消费者始料不及的惊喜。

孙子说：凡是战争，都是以正结合，以奇制胜。

以正合，就是完全遵循市场的逻辑，然后才是集中优势兵力，逐个歼灭敌人，占领市场这个阵地。规模、品牌、低成本等都是以正合为上策。

以奇胜，就是不要在意规则。任何人都会制定规则，只有傻瓜才会在意规则。

创造性就是允许你自己犯一些错误，抛弃旧的思想，让想像力发挥作用，敢于打破常规。商业就在于保持创造性。

爱因斯坦的名言是：“想像力比知识更重要。”

创造性思维是比任何训练都生存得长久，“只要还有想像力，迪士尼就永远不会结束。”这是沃尔特·迪士尼生存的诀窍。

了解公众需求，创造最佳产品。

——索尼法则

成功的方法听起来都很简单，简单得有点乏味。但往往是作为老生常谈而没有人去做。

想别人未想的，注意别人未曾注意的。凡别人已经干过的，大都不易干出什么名堂。

## 七、动与静——行动与思考

### （一）行动与思考

行动：

什么是行动？

做正确的事情，把事情做好，立即做。这就是行动的要义。

管理以行动为导向，理论最多，没有行动仍将一事无成。

无数调查表明，经理们几乎无暇深思，他们耗费大量时间打电话，出席会议，在惶恐的状态中跑来跑去。惯于久坐的经理们很快就会被炒鱿鱼。

思考：





大多数商人不能进行创造性思考，因为他们无法逃脱理论的束缚。

——大卫·奥格威，著名广告人。

是我们的思想造就了我们的生活，而非我们的生活造就了我们现有的思想；是思考决定了我们的行动，而非我们的行动决定了我们的思考。

无论你思考多久，没有行动你仍然徒劳；

无论你读了多少理论，没有实践你仍然无知；所以我们要谨慎思考，果断行动。

思想影响着历史的轨迹。君王的一个想法就能影响一个国家的兴衰，职员的一个不经意的点子就能使一间企业兴旺发达。

如果一个人想成功，他必须思考，而且他必须一直思考，直到思考得头痛难忍。他必须为这个问题殚精竭虑，直至看起来问题的所有方向都已经仔细地考虑过了。

## (二) 思考与生活

思考的方法：

像实干家那样思考，像善思者那样行动。

——亨利·路易柏格森，法国哲学家。

实干家的思考忙于日常工作而无法超脱，他们举足轻重，我们离不开他们。然而，我们的视野不应该完全受到实干家的约束和限制，所以我们要像善思者那样行动。

行动未必能够带来效益，但不行动就永远没有效益。

有人在创造，有人在观察，还有人根本不知道发生了什么事。

只干不说是我的选择。

——路·郭士纳，美国 IBM 首席执行官。

最后，有诗云：

我们生活在行动中，而不是在岁月里；

我们生活在思考中，而不是在呼吸里；

我们生活在感觉中，而不是在拨号话盘的数字里；

我们计量时间的标尺是心跳。

谁思考得深刻，感觉真切，谁就活得最好。

# 第三部

## “运筹帷幄”的管理决策 ——六十四卦的卦解及预测

上经 抛砖引玉

乾卦

乾——领导者

.....

下经 融会贯通

咸卦

咸——爱与情感

.....





## 上经 抛砖引玉

### 一 乾卦

#### (一) 乾卦及卦解



乾上乾下第一卦乾天，阳，男，领导者。

乾：元亨，利贞。

十分顺利。这卦对占问的人有利。贞，即占。

乾的本意指日出时，发音近似“健”，是构成宇宙阴阳二元的重要因素。

初九：潜龙，勿用。

龙潜伏在水中，这时不宜有所作为。

九二：见龙再田，利见大人。

龙出现在田间，这时有利于去同大人物交往。

九三：君子终日乾乾，夕惕若。厉，无咎。

君子白天兢兢业业，自强不息，晚上依然能居安思危，谨慎小心，这样即使面临危险，也不会招致灾患。

九四：或跃在渊。无咎。

龙在深水中跳跃。这爻没有灾患。

九五：飞龙在天。利见大人。

龙腾飞于天。这爻，有利于同大人物交往。

上九：亢龙。有悔。

龙飞得太高了。这爻，不很理想。

用九：见群龙无首。吉。

群龙腾飞，看不见头了。这爻，吉祥。

注：“亢龙”，闻一多注为直龙；“群龙”，闻一多注为卷龙。

#### (二) 乾——领导者

成功就是那古老的 ABC——能力（Ability）、突破（Break）和勇气（Courage）。





## 1. 龙

领导者是这个世界谈论得最多而又知道得最少的东西。如果问这个世界谁是最成功的领导者，他们会把比尔·盖茨和拉登等同，把布什总统和麦当娜等同。

这是不足为奇的，因为每一个领域都有它的领导者，领导者的定义有数百种。

领导者和领导能力的世界需要性，远远超过了对飞机、大炮和拳头的需要。

那领导是什么？

领导是普通人，不是稀有之物；

领导不是横空出世，是做出来的；

领导是凡人，而不是伟人。

领导的本质职能是如何使人众志成城，追求无限美好的目标。

## 2. 潜龙

从管理的角度来讲，两点之间最短的距离不一定是一条直线，而是一条障碍最少的曲线。

世界上最成功的领导者是那些看到尚未实现的前景的人，他们深思熟虑，他们懂得忍耐与等待。

美国作家格特鲁德·斯坦说：“成为天才需要很长时间，因为你必须长时间地坐在那里不做任何事，真正是什么也不做。”

什么事情都不做是世界上最困难的事情，而同时又是最明智的事情。

——奥斯卡·王尔德，名人智者

不做是为了做。

## 3. 见龙再田

机会是一把剑，一把双刃剑。

运气永远在谨慎者那边飞翔。

而失败者往往用剑伤了自己。

## 4. 朝乾夕惕

成功人士的首要标志是他思考问题的方法。

他们永远都不会将艰苦的工作理想化。

在埋头苦干之前你最好脱掉理想的外衣。





一个人的工作越艰苦，越残酷，他心中的理想主义就越弱小，他的心灵就越消沉。

领导或是左脑发达，或是右脑发达；高矮不一，胖瘦不一；或许伶牙俐齿，或笨嘴拙舌；或过分自信，或缩手缩脚；或西装革履，意气风发，或蓬头垢面，失魂落魄；或相信群众，或独行专裁。但他们都有一个共同的特点：都显示了对纷繁多变状况的把握。

——华伦·贝尼斯，领导理论专家

而机会主义都是盲人摸象，他们只触摸到机会的凤毛麟角。

## 5. 飞龙在天

现代社会越来越复杂，越来越现实。

现代人区别聪明与平庸的惟一确实可靠的标准就是——成功。

作为领导者，必须具有表达清楚准确的自信，确信组织中的每一个人都能理解事业的目标，然后争取成功。

只有真正的领袖，才能造就出领袖。

如果最高层的领导帮助他们的追随者成为领导，这才是最有威力的领导，才是真正的领导。

但从另一个方面来看，一个累坏了的主管，则是一个最差劲的主管。

好领导的本事是保证下属发挥最大的本事，而不是凡事都亲力亲为。

## 6. 亢龙有悔

亢龙有悔，物极必反。

想得太多不如不想；做得太多不如不做。

像遭受过太多的失败一样，获得太多的成功也会毁了你。

——马龙·白兰度，著名演员

这是一代“影王”的至理名言。

但同时，作为领导人，最好的锤炼方法是失败。

没有什么比经历失败更能锻炼人了。

——肯·塞福

## (三) 原经文

乾：元，亨，利，贞。



初九：潜龙，勿用。  
九二：见龙再田，利见大人。  
九三：君子终日乾乾，夕惕若，厉无咎。  
九四：或跃在渊，无咎。  
九五：飞龙在天，利见大人。  
上九：亢龙有悔。  
用九：见群龙无首，吉。

彖曰：大哉乾元，万物资始，乃统天。云行雨施，品物流形。大明始终，六位时成，时乘六龙以御天。乾道变化，各正性命，保合大和，乃利贞。首出庶物，万国咸宁。

象曰：天行健，君子以自强不息。潜龙勿用，阳在下也。见龙在田，德施普也。终日乾乾，反复道也。或跃在渊，进无咎也。飞龙在天，大人造也。亢龙有悔，盈不可久也。用九，天德不可为首也。

注①龙：喻领导。

②飞龙：喻成功者

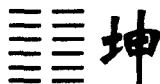






## 二 坤卦

### (一) 坤卦及卦解



坤上坤下第二卦坤地，阴，女，下属。

坤：元亨。利牝马之贞。君子有攸往，先迷，后得。主利。

西南得朋，东北丧朋。安贞吉。

十分顺利。这卦对驱驰牝马的占问者吉利。君子有所往，开头会迷路，但后来会有所得。卦象主利。往西南方向可以赚钱，往东北方向则要赔钱。对占问安居的人吉祥。

坤象征着大地，原意为伸，也含有顺的意思。相对于“乾”的“主导”含义，有“顺从”的意义。

初六：履霜，坚冰至。

踩到秋霜的时候，冬天的坚冰也快来了。

六二：直，方，大，不习，无不利。

品性端直，方正，即使占筮的结果不理想，也不会有什么不利之处。

六三：含章可贞。或从王事，无成，有终。

歌曲演奏完毕，可以占卜问事了。占问结果是，尽管为国家做的事，没有达到预期目标，但最后还是会有好结果的。

六四：括囊。无咎，无誉。

像扎紧口袋那样缄口不言。这又没有灾患，也没有荣誉。

六五：黄裳。元吉。

穿着黄色礼服来祭祀。这又十分吉祥。

上六：战龙於野，其血玄黄。

龙在郊野争斗，流着青黄色的血。

用六：利永贞。

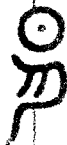
这又，对占问长期休咎的人吉利。

注：“朋”，一为朋友，一为朋贝，即古代货币。此用第二说。

### (二) 坤——部属

软东西总是比硬东西难以对付，但是作为经理，要想赚钱就得软硬兼施。

——百事可乐公司罗杰·恩里科





## 1. 坤：人员

人是复杂的，但人事关系更复杂。人们可以应付除了人以外的大部分问题。他们可以长时间地工作，可以应付日益衰落的企业，能够力挽狂澜，可以面对失业，但他们很难应付人事问题。

从根本上说，无论什么形式的经济活动，都是人在起决定作用。一个健全的公司最好的征兆是员工在努力工作时得到乐趣。如果领导者认为其跟随者太消极，那么最好先检查自己。热忱是会传染的，在一个积极上进的人面前，人们很难保持冷漠的态度。当领导人的乐观、希望、信心向外散发到整个组织时，影响力便不断地上升。

美国《财富》杂志曾就公司经营战略问题采访过福特公司总裁彼得森，得到的回答是：经营每一位员工。

在生产中，人是最积极、最活跃、最重要的因素，作为企业管理的一个重要组成部分，人力资源管理像财务管理、营销管理等一样重要。固定资产、物化资本、流动资金犹如一堆松散的沙子，而人则好比水泥或是混合剂，沙子只有与水泥、混合剂有机结合，才能坚韧无比。

经营每一个员工，就是要重视每一个下属，这里强调的是如何使员工为企业的目标服务，却极少关心员工的身心及发展需要。要发挥员工的积极性，就需保障员工身心的健康发展，使员工在服务企业贡献社会的同时也有机会实现自己的事业理想。为此，企业应为每一个员工提供实现自我表现的舞台，使管理更具人性化，真正焕发员工的主人翁热情，使员工自觉自愿地投身企业的改革发展，形成“千斤重担众人挑”的格局。

## 2. 厚德载物

花旗集团的经营格言说：

“我最信奉的是员工的力量。我相信如果他们犯了错误，应该让他们明白这并不会导致恶果。真正能够导致恶果的，是犯了错误却竭力加以掩盖。但是如果员工不愿意犯错误，那么他们永远不可能作出正确的决策。另一方面，如果他们总是犯错误，你就应该让他们去为你的竞争对手工作。”

我的经营理论是要让每个人都能感觉到自己的贡献，这种贡献看得见，摸得着，还能数得清。

——杰克·韦尔奇

人才进行工作，天才进行创造。





推销的要点不是推销商品，而是推销自己。

——乔·吉拉德

产品就是人品，次品就是敌人。

只有掌握了如何驾驭组织中的集体才能，才能打败竞争对手。

——沃尔特·里斯顿，银行家

### 3. 直方大

Body Shop 的创始人阿妮塔·罗迪克说：“保持善良意味着事业有成。”

显示一定的诚信是任何职业或商业致富的最可靠捷径，没有任何东西能够取而代之。

但光有诚信还是不够的，最重要的诚信是正直地做事。

古罗马帝王哲学家安东尼厄斯说：“一个人应该正直，而不是勉强维持正直。”

下属为之忠诚的不是某个老板，也不是整个公司，而是他们所信仰和能够从中得到满足感的价值体系。

企业事业的发展是由全公司的价值信念驱动所致。

公司的价值——公司所持的主张和员工的信仰——在商业竞争中至关重要。

### 4. 含章可贞

我们雇用那些态度端正的人，然后教给他们所需要的职能。

——赫伯·凯莱顿，美国航空公司经理

如果我们每个人都雇用比自己矮小的人，那我们的公司很快将变成侏儒公司。但如果我们每个人都雇用比自己高大的人，那我们的公司很快就會变成巨人公司。

——大卫·奥格威（生于1911年）奥美公司创始人

雇用比自己聪明而且能力超过你预期的人，对公司对自己都是有好处的。差的公司经常演绎着这样的滑稽剧：领导不希望自己的下属对自己造成威胁，所以他提拔那些能力较差的人。这是反达尔文理论——不适者生存，劣胜优汰——所以这间公司越来越差。

松下幸之助曾经说过：“谦和的态度，常会使别人难以拒绝你的要求，这也是一个人无往不胜的要诀。”

谦和不仅是领导必需的特质，也是下属必需的特质。



不论是领导还是下属，都必须谦虚公正。企业内不能搞平均主义，平均主义是一种落后的现象。平均主义惩罚表现好的，鼓励表现差的，产生的只是一支坏的职工队伍。

企业诚信是指原则，而出奇制胜是指方法。在大的原则不违背的前提下。并不排斥巧劲儿，因为原则保证了方法的方向；反之，如果没有诚信的原则，唯有方法论，则很容易落入短期利益的陷阱。

诚实不会迷失，

不会被埋没，

不会被抑制；

诚信也不能信手拈来，更永远不会被否定。

### (三) 原经文

坤：元，亨，利牝马之贞。君子有攸往，先迷后得主，利西南得朋，东北丧朋。安贞，吉。

初六：履霜，坚冰至。

六二：直，方，大，不习无不利。

六三：含章可贞。或从王事，无成有终。

六四：括囊；无咎，无誉。

六五：黄裳，元吉。

上六：龙战於野，其血玄黄。

用六：利永贞。

象曰：至哉坤元，万物资生，乃顺承天。坤厚载物，德合无疆。含弘光大，品物咸亨。牝马地类，行地无疆，柔顺利贞。君子攸行，先迷失道，后顺得常。西南得朋，乃与类行；东北丧朋，乃终有庆。安贞之吉，应地无疆。

象曰：地势坤，君子以厚德载物。

注：①坤：属阴，为地，性柔顺；喻下属或辅助者之性格、态度，未必局限于指人。

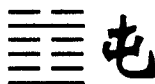
②直方大：指大地具有平直，方正，方大的特点；喻诚恳，正直，大方，态度端正。





## 三 屯卦

### (一) 屯卦及卦解



坎上震下第三卦屯，陈列，聚合。

屯：元亨，利贞。勿用有攸往，利建侯。

这卦非常顺利，对占问的人有利。不需要到别的地方去了，在这里立国兴邦就很好。

屯卦的上卦是云、雨，下卦是震动，象征着天地初创的艰难，但却有好的兆头。

初九：磐桓。利居贞。利建侯。

徘徊不前。这爻对占问的人吉利。对占问立国兴邦的人也吉利。

六二：屯如遭如，乘马班如。匪寇婚媾。女子贞：不字，十年乃字。

一队队的人骑在马上，转悠盘旋。他们不是匪寇。而是来求婚的。少女为此占问，回答是：现在不嫁，十年后再说。

六三：既鹿无虞，惟入于林中。君子几不如舍。往吝。

追逐野鹿，但没有熟悉山林的人引导，只好看着野鹿逃入山林中。因此对君子来说，追逐它，不如舍弃它。这爻对占问去向的人不太好。

六四：乘马班如，求婚媾。往吉，无不利。

骑在马上盘旋着去求婚。这爻对要去的人吉利，没有不吉利的事情。

九五：屯其膏。小贞吉，大贞凶。

积聚油脂。这爻对占问小事的吉祥，对占问大事的凶险。

上六：乘马班如，泣血涟如。

骑在马上盘旋着，血泪涟涟。

### (二) 屯——风险

活着本身就要面临一些风险。

——商界精英哈罗德·迈克兰说过

#### 1. 磐桓

1. 加缪说：“顽强并不是美德。”

有时放弃要比盲目坚持会更好。



自从旬子发表了“契而舍之，朽木不折；契而不舍，金石可镂”的名句和罗伯托观察蜘蛛织网而大受启发以后，坚持就成为了一种美德。

但是美德并不能保证你在商场上获得成功。如果你持久地超负荷工作和坚持不懈的向银行借款，这会对你有害而无益。

2. Intel 公司总裁葛洛夫的名言是：“只有偏执狂才能够生存。”他的代表作《只有偏执狂才能够生存》全球发行量达 500 百万本。他也成了偏执狂当中的明星。

任何事情都是坚持不懈的人做出来的，世上没有什么东西能够代替坚持。我们必须知道，人生不可能没有风险——但只要够坚强，其它事情都是次要的，甚至风险亦是微不足道的。

才能不能代替坚持，有才能而没成功的人比比皆是。天才通常能够坚持，但很多天才壮志未酬，很多英雄都气短。正如一位美国总统所说：“只要坚持和有决心就无所不能。”

3. 诗人说：“一个人如果不能忍受长时间看不见海岸，那么他就不可能发现新大陆。”这意味着如果我们坚持的时间足够长，我们就可以做到任何我们想做的事情。

大多数人在他们就要成功的时候放弃了努力，他们在最后一码放弃了比赛，或他们在比赛结束前的最后一分钟放弃了。

## 2. 动乎险中

### 1. 商业就是冒险。

商界中的风险都是围绕金钱而展开的。

商人从一开始就需要冒险精神、钢铁般的勇气和坚定的信心。一胆二力三功夫，胆为先。

### 2. 无知者无畏。

歌德说：“大胆出天才。”

政治家则更睿智地说：“不要玩安全游戏，那是世界上最危险的游戏。”

3. 培根说：“政治中最重要的才能是什么？第一，大胆；第二，大胆，第三，还是大胆。”

尽管大胆常常伴随着无知与狂妄，但它却总能成就一些事，总能迷惑并左右世上许多的人。甚至这种狂妄有时还能威慑某些比自己强的人——当他们的意志不够坚强的时候。

### 4. 不管你的生活安排得多么有条理，也总会遇到风险。

人们不敢冒险的原因是害怕失去或害怕失败。

当你一无所有的时候，你就不怕再失去什么了。

而最麻烦的是，如果你不愿意冒任何风险，你将遇到更多的危险。过于小心谨慎的政策是所有政策中最危险的政策。





5. 冒险不是轻率，更不是莽撞。

冒险与轻率的区别在于：轻率经常会取得成功，但是更多的是失败；冒险经常会失败，但更多的是成功。

“轻率”的反义词是“沉重”，而“冒险”的反义词是：1) 怯懦，2) 不敢冒险，3) 墨守成规。骄傲与平庸是孪生兄弟，而轻率与失败是不散的伙伴。

可以精心策划好去冒险，而冲动和莽撞却没有时间这样做。

6. 较为通俗的说法是：经商就像娶漂亮女人做妻子，或者说娶漂亮女人做妻子就像经商，要有冒险精神，要有投入，而且还要有眼光，知道哪个能赚，哪个是亏。

### (三) 原经文

屯：元，亨，利，贞，勿用，有攸往，利建侯。

初九：磐桓；利居贞，利建侯。

六二：屯如（顛）如，乘马班如。匪寇婚媾，女子贞不字，十年乃字。

六三：既鹿无虞，惟入于林中，君子几不如舍，往吝。

六四：乘马班如，求婚媾，无不利。

九五：屯其膏，小贞吉，大贞凶。

上六：乘马班如，泣血涟如。

彖曰：屯，刚柔始交而难生，动乎险中，大亨贞。雷雨之动满盈，天造草昧，宜建侯而不宁。

象曰：云，雷，屯；君子以经纶。

注：①屯；象征积蓄，艰难和风险。

②磐桓：喻顽强坚强



## 四 蒙卦

### (一) 蒙卦及卦解



艮上坎下第四卦蒙，草木蒙茸，引申为蒙昧，启蒙教育。

蒙：亨。匪我求童蒙，童蒙求我，初噬告，再三渎，渎则不告。利贞。

这卦顺利。不是我有求于年幼无知的人，而是年幼无知的人有求于我。占一次筮可以告诉他，再三占问，是疑而不诚，则不告诉他。这卦有利于占问的人。

蒙卦的上卦是山，下卦是水，险，山下有险，意恐惧，象征幼稚愚昧。

初六：发蒙。利用刑人，用说桎梏。以往，吝。

启发教育蒙昧的人。这爻，对遭受囚禁的刑人有利，可脱去桎梏之苦了。如果外出，不怎么好。

九二：包蒙，吉。纳妇吉，子克家。

对蒙昧的人宽容，则吉祥。娶儿媳吉祥。儿子可以建立美好的家庭。

六三：勿用娶女。见金夫（矢），不有躬。无攸利。

不宜娶女。就像有了铜箭，但没有弓，还是不能射。这爻不

六四：困蒙。吝。

蒙昧的人处于困难之中。这爻不怎么好。

六五：童蒙。吉。

把无知的人当作小孩看待。这爻吉祥。

上九：击蒙。不利为寇，利御寇。

栓住蒙昧的人（奴仆，防范逃跑）。这爻，对去参加抢夺的人不利，对抵御抢夺的人有利。

### (二) 蒙——学识与教育

一个人的工作也许有完成的一天，但一个人的教育却没有终止。

——Alexandre Dumas

亚历山大·杜马

现在，我猜想你们中间很多人，也许是绝大多数人，正在琢磨，“我能做什么？我究竟有没有前途？”当然没有。太晚了，你们已经吸收







了太多东西，以为自己懂得太多。你们再也不是 19 岁了。你们有了“内置”的帽子，哦，我指的可不是你们脑袋上的学位帽。

——Oracle（甲骨文）CEO Larry. Ellison 在耶鲁大学里的演讲

## 1. 发蒙

1. 商业经营通常都是一些常识，但不仅仅意味着常识。

常识是显而易见的东西，但常识并不简单。具备足够的常识就是天才了。

常识是平常的东西，是一种按照事物本身的面目看待事物，应该是做什么就用什么样的技巧。

常识并不是教育的结果，教育的结果是文凭。

正规的学校能够教给你很多知识，很多有用的知识和很多没用的知识。本田创始人本田宗一郎甚至说：“学历的价值还赶不上一张电影票。电影票至少能够保证你能进去看电影，文凭什么都保证不了。”

培根认为学问主要用处在于：一，在装饰上学问的用处是辞令；二，在才能上学问的用处是对于事务的判断和处理。

富于经验的人善于实行；富于学问的人善于思考。

2. 在学识上费时过多是偷懒；把学识过于用作装饰是虚假；完全依书本上的规则做事是书生的怪癖。所以即使是最有用的东西也是有利有弊。

学识锻炼天性，经验锻炼学识。

在知识经济时代，学习是一种劳动。哈佛大学的专家说：“学习是一种新型的劳动。”愚蠢的人羡慕知识，聪明的人运用知识。知识本身并不教人如何用它们；这种运用之道是知识以外的，是在知识以上的一种智能，是通过观察体会才能得到的。

## 2. 困蒙

有一本描写美国 MBA 生活状况的书名曰：《来自地狱的快照》。

Body Shop 的创始人阿妮塔·罗迪克说：“我开 Body Shop 时最大的优势是我从来没上过商学院。”

美国的汤姆·彼得斯把 MBA 形容为：职业教育的避难所。

他说：“避难所造就出了一些肤浅的人，这些人掌握了很多专业术语，但少有热爱专业知识的。更糟的是，因为全神贯注地找工作，他们对于专心学习和精通专业知识一点兴趣都没有。”

## 3. 击蒙

1. 马克·吐温说：人很少能——很少很少——摆脱所受训练的束



缚，因为敌人太强大了！

日军说：不是我们无能，是敌人（游击队）太狡猾了。

哲人说：如果他很少与人会谈，那么他就必须有很敏捷的机智；假如他读书读得很少的话，那么他就必须要有很大的狡黠之才，才可以强不知以为知。史鉴使人明智；诗歌使人巧慧；数学使人精细；博物使人深沉；伦理之学使人庄重；逻辑与修辞使人善辩。同此，如果一个人志不专，他最好研究数学，因为在数学的证理之中，如果他的精神稍有不专，他就非从头再做不可；如果他的精神不善于辨别异同，那么他最好研究经院学派的著作，因为这一派的学者是条分缕析的人；如果他不善于推此知彼，旁征博引，他最好研究律师们的案卷。如此看来，精神上各种的缺陷都可以有一种专门的补救之方了。

总之，只有“才（专才或通才）”才能生存。

### （三）原经文

蒙：亨。匪我求童蒙，童蒙求我。初噬告，再三渎，渎则不告。利贞。

初六：发蒙，利用刑人，用说桎梏，以往吝。

九二：包蒙吉；纳妇吉；子克家。

六三：勿用娶女；见金夫，不有躬，无攸利。

六四：困蒙，吝。

六五：童蒙，吉。

上九：击蒙；不利为寇，利御寇。

彖曰：蒙，山下有险，险而止，蒙。蒙亨，以亨行，时中也。匪我求童蒙，童蒙求我，志应也。初噬告，以刚中也。再三渎，渎则不告，渎蒙也。蒙以养正，圣功也。

象曰：山下出泉，蒙；君子以果行育德。

注：①蒙：启蒙，教育。

②发蒙、困蒙、童蒙、击蒙：可喻为学习的过程。





## 五 需卦

### (一) 需卦及卦解



坎上乾下第五卦需，踌躇，等待。

需：有孚：光亨。贞吉。利涉大川占问有答复了；前途光明顺利。这卦吉利。有利于涉渡大河。

需卦的上卦为云，下卦是天。云升到天上，待阴阳调合之时，自会成雨。

初九：需于郊，利用恒，无咎。

在郊野遇到了雨。这又对有恒心的人吉利，不会有什么灾患。

九二：需于沙。小有言，终吉。

在沙漠遇到了雨。有点小困难，但最后还是吉利的。

九三：需于泥，致寇至。

在泥路上遇到雨，结果碰到抢劫的人。

六四：需于血，出自穴。

在沟洫里遇到雨，后来从洞穴中爬出来。

九五：需于酒食。贞吉。

饮酒吃饭的时候遇到雨。这又吉利。

上六：入于穴，有不速之客三人来。敬之，终吉。

进入洞穴，来了三个不速之客。只要谨慎从事，最后还是吉利的。

### (二) 需——待机

做好迎接机会的准备而机会没来，总比机会到来而你却没有做好准备好。

——商业评论家劳伦斯·布拉姆

#### 1. 需于

孙子说：“机会一旦被把握住，机会就会越来越多。”

麦克阿瑟说：“在这个地球上没有安全，只有机会。”

在商业活动中，你必须等待一个黄金机会的到来以得到双倍的利润；等待一个对于产品具有革命性作用的奇妙配方；等待一个惊人的发现，等等等等。

古希腊雄辩家德摩斯梯尼说：“小小的机会往往是伟大事业的开



始。”微软也是从一个小小的 BASIC 发迹起来的。千里之行始于足下，同样道理，千里之堤毁于蚁穴。事情总是一分为二的。

商业发明家说：“当我看到人们有需求的时候，人就发明了这个东西——接下去的工作就是使人们相信他们确实需要这个东西。”

寻找机会的人总能够找到足够的机会，就像是一心照顾生意的人，总有足够的生意让他照顾一样，即使他没有找到机会，他们也会创造机会。

## 2. 需于沙。小有言，终吉。

机会隐藏在黑暗里。机会躺在困难之中。

会争取优势的人才会利用优势。精明的商人总会有可以赚钱的机会，只要他认识到这些机会和抓住了这些机会。

## 3. 需于泥

机会总会来敲门，至少来敲门一次，

如果机会不来敲门，你就再建一扇门。

我们无意间把一扇门关上了，而另一扇门就会打开。

但是如果我们是如此长时间地凝视着关上的门，并对此过分惋惜，以至于忽略了那些已经为我们打开的门，那么，我们就可能永远被关在外面了。

傻瓜看不到机会。

普通人等待机会。

聪明人创造机会。而且创造的机会会比他发现的机会还要多。

机会老人先给你送上它的头发，如果你一下没抓住，再抓就只能碰到它的秃头了。或者说它先给你一个可以抓住的瓶颈，你没有抓住，再摸到的就是抓不住的圆瓶肚了。

——培根

## 4. 需有孚

“如果我们做了应该做的一切，那么所有的机遇都会垂青于我们。”

——亨利·基辛格

对于不会利用机会的人，时机又有什么用呢？一个不受胎的蛋，是要被时间的浪潮冲刷成废物的。相信命运的人是看不到希望的。

命运并非机遇，而是一种选择；我们不该期待命运的安排，必须凭





自己的努力创造命运。你寻找的最佳机遇就在你自己的手里。它不在周围的环境中，不依赖于你的运气或他人的帮助，它在于你的自身。

要好好计划未来，但也必须随时应形势而变通。Map out your future but do it in pencil.

## 5. 入干穴

悲观者让机会沦为困难，乐观者把困难铸成机会。

只要挺得过最难熬的时机，前面的危险就不那么可怕了。

因此，当危险逼近时，善于抓住时机迎头邀击它要比犹豫躲闪它更有利。因为犹豫的结果恰恰是错过了克服它的机会。但也要注意警惕那种幻觉，不要以为敌人真像它在日光下的阴影那样高大，因而造成时机不到或是过早就出击，结果反而失掉了获胜的机会。

总而言之，善于识别与把握时机是极为重要的。在一切大事业上，人在开始做事前要像千眼神那样察视时机，而在进行时要像千手神那样抓住时机。培根说：“对于政治家来说，秘密的策划与果断的实行是保护他的隐身盔甲，因为果断与迅速乃是最好的保密方法——要像疾掠空中的子弹一样，当秘密传开的时候，事情却已经做成。”

## (三) 原经文

需：有孚，光亨，贞吉。利涉大川。

初九：需于郊。利用恒，无咎。

九二：需于沙。小有言，终吉。

九三：需于泥，致寇至。

六四：需于血，出自穴。

九五：需于酒食，贞吉。

上六：入于穴，有不速之客三人来，敬之终吉。

彖曰：需，须也；险在前也。刚健而不陷，其义不困穷矣。需有孚，光亨，贞吉。位乎天位，以正中也。利涉大川，往有功也。

象曰：云上於天，需；君子以饮食宴乐。

注：①需：需求、需要。喻待机而动，以不变应万变。春秋末年，越国范蠡辅助勾践灭吴，就是动用应需而之策。范蠡说：“时不至，不可强生；事不究，不可强成。”当时勾践急不可耐复国，范蠡一再主张：“王始待之。”最后看准机会，一举灭吴。



## 六 讼卦

### (一) 讼卦及卦解



乾上坎下第六卦讼，争执，诉讼。

讼：有孚：窒惕中吉，终凶。利见大人，不利涉大川。

占问有结果了：关于沟渎阴塞的水利争讼，虽能胜诉，但最后仍有凶险。这卦对去晋见大人物吉利，对涉渡大河不吉利。

讼卦的上卦“乾”为天，下卦的“坎”为水。天在上，水在下，行动的方向不同，所以易形成争执、诉讼。

初六：不永所事。小有言，终吉。

不要老是纠缠所争讼的事情。虽有小麻烦，最后还是有好处的。

九二：不克讼，归而逋。其邑人三百户无眚。

败诉后，回家躲起来。其封邑三百户没有削减或损失。

六三：食旧德。贞厉，终吉。或从王事，无成。

吃老本。这又不太好，但最终还是吉祥的。现在出而为君王效力，也难以有成就。

九四：不克讼，复即命渝。安贞吉。

败诉后，返回采邑及时采取应变措施。这又对占问安居的人吉利。

九五：讼，元吉。

诉讼之事，大大吉利。

上九：或锡鞶带，终朝三褫之。

国君赐给绅带，（弥足珍贵）一个早晨就擦拭了三次。

### (二) 讼——冲突或诉讼

“美国已经委托给律师了。”

——美国流行语

#### 1. 讼

在以前的美国，如果邻居家的苹果落入了你的院子里，你可以根据篱笆的位置计算出属于你的数量，或把它们捡起来做成苹果派。

但是现在，你会提出诉讼。

美国有关邻里之间的法律条款是这样写的：你不能采摘邻居伸到你院子中树枝上的果实，因为这些果实是属于它的主人所有。但你有权利剪掉伸到你院子中的树枝，因为这些树枝侵犯了你的领空。这些剪下的树枝（包括它的果实）属于你。你必须负责清扫你剪枝时掉落在邻居院





子里的树枝及树叶，或者付清这些东西的费用。

法律已经涉及到现代社会生活的方方面面，诉讼已经成为商业的一部分。在竞争日益激烈的社会里，你不可避免地遇到法律问题。

## 2. 小有言

American business is business. 美国是一个商业的世界。美国人说：“任何一件事都不是非法的，只要有 100 位商人做着这件事的话。”

在美国，如果没有坏人，就不会有好律师。律师的臭名声与好名声一样值钱，如果不是更值钱的话。

美国人的逻辑是：最好的律师是知道法律在哪里，而不是死记硬背法律条文的人。

懂法律的是智者，不是律师。

而私迁界石者必受诅咒。

篡改法律的人，其罪行当比私迁界石者更重。因为犯罪是无视法律——好比污染了水流，而不公正的审判则毁坏法律——好比污染了水源。

但通常，你只有沉默权。

你有权保持沉默，但所说的将会成为庭堂证供。

如果商人可以用钱废除律师业的话，他们早就这样做了，但是在废除律师行业之前，他们会给自己找一个最好的律师，因为他们的工作需要律师。

## 3. 不永所事，讼不可久

《圣经》上说：“诉讼是一枚苦果子。”而拖延不决的诉讼更给这枚苦果染上了酸败的味道。法律的主要使命是针对着人间的暴行与欺诈。明目张胆的暴行固然是凶恶的，而精心谋划的欺诈，其隐患也绝不亚于暴行。至于那种无事生非的诉讼，就应当排除之而不要让法律被它们干扰，因为商业讲求的是以和为贵，一旦惹上官司，以和解为贵。

圣保罗说：“我们也知道法律体现着正义，但这也要人能正确地运用它。”

法律与政策绝不是对立的，而是密切相关的。在所罗门王的宝座前，站着两只狮子，正义正是这两只狮子其中的一只。

## 4. 讼元吉

法律辩护非常简单。比如你控告我，说我的狗咬了你。我的辩护是我的狗是条老狗，它根本没有牙齿。要不然就是，我的狗那天晚上关起来了。再不然，就是我不相信你真的被咬了，因为，我根本就没有狗。



——美国 98 年最佳辩护律师 弗·李·贝利

辩护的权力在于：1 objection（我反对）！

如果你在辩护庭上睡着了，醒来的第一句应该是：我反对！

——美国著名律师 杰罗姆·法斯尔

### 5. 上刚下险，险而健讼

我努力使那些仅仅因其一目了然而不为人所见的东西为人们看见。

——福柯

有阳光的地方必有阴影。

### （三）原经文

讼：有孚，窒。惕中吉。终凶。利见大人，不利涉大川。

初六：不永所事，小有言，终吉。

九二：不克讼，归而逋，其邑人三百户，无眚。

六三：食旧德，贞厉，终吉，或从王事，无成。

九四：不克讼，复自命，渝安贞，吉。

九五：讼元吉。象曰：讼元吉，以中正也。

上九：或锡鞶带，终朝三褫之。象曰：以讼受服，亦不足敬也。

象曰：讼，上刚下险，险而健讼。讼有孚窒，惕中吉，刚来而得中也。终凶；讼不可成也。利见大人；尚中正也。不利涉大川；入于渊也。

象曰：天与水违行，讼；君子以作事谋始。

注：① 讼：诉讼，争讼，斗争。



第三部

「运筹帷幄」的管理决策

六十四卦的卦解及预测

周易商解——破解六十四卦的管理玄机





## 七 师卦

### (一) 师卦及卦解



坤上坎下第七卦师，军队，战争。

师：贞，丈人吉，无咎。

本卦对统帅吉利，没有灾患。

师卦的上卦“坤”为地，下卦是水，水在地下，水流不出地外。同理，该卦在战争中意味着在柔顺的民众中，隐伏着军队与凶险。

初六：师出以律，否臧凶。

军队出征必须纪律严明，纪律不好，就有凶险。

九二：在师中，吉无咎，王三锡命。

身在军中，诸事吉利，没有灾患，得到君王多次嘉奖。

六三：师或舆尸，凶。

军车载着死者。这爻凶险。

六四：师在次，无咎。

军队驻扎在左侧。这爻没有灾患。

六五：田有禽，利执言，无咎。长子帅师，弟子舆尸，贞凶。

田猎弋获飞禽。这爻象征抓获了活口，有利无害。长子为主帅，次子丧其身。占问的结果凶险。

上六：大君有命，开国承家，小人勿用。

大君指示，建国受邑，不要任用小人。

### (二) 师——（阳）竞争

管理学权威汤·彼得斯说：“我们以往所理解的竞争已经消亡，但这并不意味着竞争已经不存在，实际上它比以往更激烈。只不过我们要从另外的角度来看待它。”

新的竞争是建立在创新、迅速适应变化和勇于探索未知，大胆预测的基础上的。

摩托罗拉公司领导人加里·图克曾表示：“获得并保持竞争优势，依靠的是组织内部各层次人员对外部商业现实变化的迅速领悟和适应。”

#### 1. 丈人

市场领导者都具有这样的特征：在相应的市场上拥有最大的占有率；在价格变动、产品开发、促销强度等方面领导其他公司。市场领导



者往往是竞争者群起而攻之的对象。一些著名的市场领导者如 IBM（计算机）、可口可乐（饮料）、通用（汽车）、波音（飞机）等，广为人们所熟识。

## 2. 丈人，吉无咎

有一则企业竞争的故事：有一间公司为了使自己在企业竞争当中立于不败之地，运用了一种新的竞争理念，就是将自己最先进的技术授权给主要的对手，目的在于激发自己在竞争中的潜力，这一险着居然赢得了巨大的市场，而且屡试不爽。

竞争和自我表现的机会是每个渴望成功的人所喜爱的。

——卡耐基

只有竞争才能激发你最大的能量。

比尔·史密斯博格的名言是：“如果你没有一个真正强有力的对手，那么，去找一个……竞争是一种生活方式。”

而对手完全可以由我们来提高。

很多赛跑者在训练时，喜欢和对手赛跑，而不是和计时器赛跑。

撒切尔夫人曾经说：“花点时间去了解你的敌人是值得的——至少是因为有时你也许会有机会把他变成朋友。”

竞争是健康的，甚至是必要的，但是我们要懂得胜利并不是最重要的东西，否则我们都是失败者。

竞争优势并不取决于你能做别人已经做得很好的事情，而是取决于你能做别人做不了的事。

## 3. 师出以律

竞争的要点是找准对手（或市场），此外还要知道该向哪里进攻，在哪里据守，向哪里撤退以及何时撤退。

首先是明确策略目标和竞争对手：

市场挑战者必须有明确的挑战目标，这个目标是明确无误的，有决定意义和可达到的。

①以市场领导者为进攻对象，风险大，但利润可观。当市场领导者的潜在不稳定因素存在一些问题时，可大举进攻。

②以规模相似但经营不善、资金不足的公司为对象，进攻一般容易奏效，尤其是其资源有限时。

③以区域性小、经营不善、资金不足的公司为对象。





其次是选择进攻的策略；

- ①正面进攻。集中力量，在产品、广告、价格等方面直接与之交锋。
- ②侧翼进攻。避开对方的强项，选择对手的弱点进攻。如向对方力量弱的地区进攻，夺取该地区的分市场。
- ③包围进攻。从所有方面展开进攻，既攻击正面，也攻侧翼、背面，使对方无法应战。如提供多种多样的产品；满足各个细分市场顾客的需要，渗入对方占据的一切市场中。

#### 4. 师左次，无咎

有很多时候向市场领导者直接发动攻击是不明智的。因为市场领导者时刻在警惕着，凭借其雄厚的实力会作出有力的反应。如挑战者以在价格、服务方面实现优于领导者的方式进攻，则领导者会相应跟进，也降价、提高服务质量，结果很可能是两败俱伤，而市场领导者更可能保持强大而持久的作战能力，使挑战者得不到什么好处。此时，企业还是保持对领导者的追随为好。

这种追随在资本密集型同质产品的行业中多见。此种行业中，产品差异化和形象差异化不大，服务相似，价格敏感，同业内不赞成激烈争斗，市场占有率稳定。

追随者要懂得保持现有顾客，并尽可能地争取新的顾客。追随者必须避免挑战者的攻击，因而应保持低成本与优质产品和服务。其策略有三种：

- (1) 紧随其后。在各个细分市场和营销领域，尽量模仿市场领导者。
- (2) 有距离追随。在追随的同时，又保持一些差异性，主要在价格水平、产品更新、销售方面追随。
- (3) 有选择追随。有些方面紧随领导者，有些方面则具有独创性。

#### 5. 长子帅师，弟子舆尸

几乎每一行业都有一些小企业、小公司。它们主要经营大企业忽视或有意放弃的小市场上的业务。它们的经营对大企业来说是有机的补充，完善了市场。

对于拾遗补缺者特别有利的因素是专业化，公司必须要在市场、产品、顾客等一系列方面实现专业化，市场拾遗补缺者可在下列方面发挥专家作用：

- (1) 最终用户：公司可专门为某一类型的最终用户服务。
- (2) 垂直层次：公司可专门生产与销售某些有循环周期的某些垂直



层次的产品。

- (3) 顾客规模：可集中力量为小规模顾客服务。
- (4) 特殊顾客：公司专门生产向一个或几个大客户销售的产品。
- (5) 单独加工：公司只生产顾客订购的产品。
- (6) 特种服务：公司专门提供一种或几种其他公司所没有的服务。

在实际中，不存在成长型的企业，只存在竞争型的企业。

在某个时候，竞争要求企业了解对手远胜于了解自己。

“最可怕对手就是你的伙伴，最好的伙伴能使你战胜一切对手。”  
合作与竞争永远是紧密相连的一对孪生兄弟。

超越他人的欲望激起竞争胜利并不是最重要的，但却是惟一的道路。

记住：竞争不等于向领导挑战。

无数历史的经验和教训都会告诫我们，在任何时候都不要同领导比才能，更不要自以为比领导强而不服领导。同领导比才能无非有两种情况：第一，你自以为比领导强；第二，你确实比领导强。除了那些狂妄自大的人，当我们自以为比领导强时，很可能是有真凭实据的。也正因为自己有明显比领导强的方面，才会产生不服领导的情绪。问题是领导并不等于专家，但他的作用是组织专家、使用专家的。

虽说“竞争和自我表现是每个渴望成功的人所喜欢的”，而且也是值得提倡的，但是竞争不等于向领导挑战——也许那是最悲壮的竞争，却也是最愚蠢的。

### (三) 原经文

师：贞，丈人，吉无咎。

初六：师出以律，否臧凶。

九二：在师中，吉无咎，王三锡命。

六三：师或舆尸，凶。

六四：师左次，无咎。

六五：田有禽，利执言，无咎。长子帅师，弟子舆尸，贞凶。

上六：大君有命，开国承家，小人勿用。

彖曰：师，众也，贞正也，能以众正，可以王矣。刚中而应，行险而顺，以此毒天下，而民从之，吉又何咎矣。

象曰：地中有水，师；君子以容民畜众。

注：①师：出师，打仗。喻竞争。师卦提出了“以众正，可以王”的主题，意即若能够领导众人走向正道，就可以称王了。





## 八 比卦

### (一) 比卦及卦解



坎上坤下第八卦比，团结，亲附。

比：吉。原筮，元，永贞无咎。不宁方来，后夫凶。

这卦吉祥。原来占筮的征兆是：十分顺利，很长时期都不会有灾患。过去不安宁的邦国也会来参加盟会，但对迟疑不前的后来者有凶险。

比卦上卦为水，下卦为地，水在地上，地得水而柔，水随地势而流，寓意相柔相辅。

初六：有孚：比之。无咎。有孚：盈缶，终来有它。吉。

占问有结果了：采取团结亲附的办法。这又没有灾患。

占问有结果了：把缶器装满，即使有意外之患，也不要紧。这又吉利。

六二：比自内。贞吉。

从团结内部开始。这又吉利。

六三：比之匪人。

对那些不像样的人，也采取亲附的办法。

六四：外比之。贞吉。

对外亲善。这又吉祥。

九五：显比。王用三驱，失前禽，邑人不诫，吉。

一大群人聚集在一起。这是君王田猎。他们三面设围，禽兽跑了，也不去追赶，以免百姓受惊骇，影响生产、生活。这又吉利。

上六：比之无首。凶。

聚集在一起，却看不见为首的人。这又凶险。

### (二) 比——（阴）联合

测验一个人的智力是否属于上乘，只看脑子里能否同时容纳两种相反的思想，而无碍于其处世行事。

——托得利定理：法国社会心理学家 H·M·托利得

思可相反，得须相成。



## 1. 有孚比之

1. 一位商人说：“成功只能建立在对手失败的基础上。”

另一位商人说：“你并不需要熄灭别人的灯以使自己明亮。”

后来两位商人都创立了巨大的财富。

2. 商业有竞争，也有合作，商业是竞争与合作。

商业不仅是战争，还是和平，商业是战争与和平。

## 2. 无咎

1. 工作是现代人的生活。当一个人能够感觉到他自己是队里的一分子的时候，他就会感觉到手中有了一权力，心里面也就会踏实起来，而这种踏实感是一种全新的感觉，并非是茕茕子立的时候所能体验得到的。

2. 自古就有“人生自立要合群”的高论。无论从主观还是客观方面讲，单独的人都是无法自立、生存于世界之上的。

3. 自立与合群，是人生全面发展的两个方面，特别是在现代商品经济普遍发展的条件下，要使个性的全面发展和能力的全面发展成为可能，就必须把自立与合群结合起来，在竞争与协作中，全面发展自力与合群的能力。人生的自立与合群，蕴含着积极的竞争与合作。

竞争与合作，竞争中合作，是现代人进取与事业成功的关键。

## 3. 比之自内，贞吉

1. 创造价值，不能够孤军奋战，要与顾客、供应商、雇员及其他人密切合作。

公司与供应商既是竞争者，也是合作者。

2. 创造价值是一个合作的过程，而攫取价值则是一个竞争的过程。

NOVEIL 公司的创始人雷鲁达说：“你不得不在竞争的同时合作。”

## 4. 比：先王以建万国，亲诸侯

1. 联合——团结在一起，每个人都会得到更多。

2. 亨利·福特和松下幸之助都说过与之相似的话：“能聚到一起是种缘分；能在一起相处是个开始；能够一起合作是种进步；能在一起工作则是一种成功。”

3. 而我国的国情是：一个中国人可以顶得上一个日本人，但三个中国人却干不过三个日本人。

美国历史学家埃德温·赖肖尔说：“日本人无疑比多数西方人具有更多的集体倾向，而且在互助合作的团体生活中形成了这方面的高超技





巧。”

4. 联合是为了竞争，但只有有个性才有竞争力。

决定成败的不是你尺寸的大小——而在做一个最有个性的你。

——爱默生

埃德温·赖肖尔继续说：“日本人不仅善于合作，而且具有浓厚的个人意识。他们在把个人从属于集体的同时，在其他方面仍然保持着强烈的个性意识，顽强地表现自己，积极奋斗，干劲十足。”

### (三) 原经文

比：吉。原筮元永贞，无咎。不宁方来，后夫凶。

初六：有孚比之，无咎，有孚盈缶，终来有他，吉。

六二：比自内，贞吉。

六三：比之匪人。

六四：外比之，贞吉。

九五：显比，王用三驱，失前禽。邑人不诫，吉。

上六：比之无首，凶。

彖曰：比，吉也，比，辅也，下顺从也。原筮元永贞，无咎，以刚中也。不宁方来，上下应也。后夫凶，其道穷也。

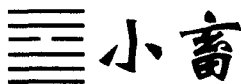
象曰：地上有水，比；先王以建万国，亲诸侯。

注：①比：亲比，喻联合。



## 九 小畜卦

### (一) 小畜卦及卦解



巽上乾下第九卦小畜，小规模积蓄。

小畜：亨。密云不雨，自我西郊。这卦顺利。从我西郊开始，密云满布，但尚未下雨。

巽卦上卦为风，下卦为天，风行天上，仍未下雨，比作“小畜”。

初九：复自道，何其咎？吉。

从原来的道路上返回，会有什么错呢？这爻吉利。

九二：牵复。吉。

牵引着往回走。这爻吉利。

九三：舆说辐，夫妻反目。

车轮脱离了辐条，夫妻争吵起来。

六四：有孚：血去惕出。无咎。

占问有结果了：要出现流血事件了。远走可以避祸。这爻，没有灾患。

九五：有孚：挛如。富以其邻。

占问有结果了：同邻人携手并进。有了邻人的帮助，才能发家致富。

上九：既雨既处，尚德载。妇贞厉。月几望，君子征，凶。

雨下过了。天放晴了，还来得及耕种。这爻对妇女占问不吉利。月亮圆的时候，男人要从军出征，有凶险。

### (二) 小畜——正位

工作上的不胜任随处可见，你注意到了吗？或许你我都注意到了。

——《彼德原理》

#### 1. 柔得位，而上下应之，曰小畜

1. 委员会就是把所有人聚到一起，让他们的思想保持一致。

组织的完整性取决于一种平衡（得位），这种平衡是在所需的投入与用来判断投入的价值的等级结构中求得的。

必须要有一些等级，因为决策是必须要做出的。如果我们都是平等的话，我们除了最原始的欢乐之外不应享受其它的欢乐。







2.《彼得原理》认为：“在一个等级体系中，每一个员工都希望被提升到自己所不能胜任的层次。”而最后的结果是：每个职位终将由不能尽责的不胜任员工所占据。谁来推动层级组织的轮轴？当然，在实务上，你很难找到一个所有员工都到达不胜任阶层的组织。大部分的情况是，人们仍会完成某些任务，也因此层级组织仍有它继续存在的理由。层级组织的工作任务多半是由尚未到达不胜任阶层的员工所完成的。

3. 企业是应该有等级的，不过过去的等级制已经不适合现在的情况了，新的等级模型是一个规模遍及全球的，相互依存的网络。

办公室的结构也应该服从等级原则，也就是说任何一个低层的管理者都在上级的控制和监督之下。

## 2. 密云不雨

1. 阿西莫夫说：“既不考虑世界的现状，也不考虑它的未来发展，你就不可能做出明智的决策。”

2. 风平浪静谁都会撑舵。

决策就是在信息非常不完整以至于无法得出答案时所采取的行动。在做出决策之前，你必须处理大量的信息，计算机只能够帮你分析，但不能帮助你做决定。

## 3. 刚中而志行

1. 罗马历史学家塔西佗说：“在企业里，人要么前进要么后退，而对于有志于建自己帝国的人来讲，在成功与失败之间是无可选择的。”

人们总以为高层永远不会有很多空位置，而宁可把它当成梦想。但对于有志者（或偏执狂）看来，高层次一定会有很多空位置，而且永远都有。

2. 诗曰：

当你消沉时，世界与你一起消沉不振；

当你积极进取时，你只能孤军奋斗。

《彼德原理》问：“他这个人工作有成效吗？”如果答案是：

（一）有——那么他还未到达不胜任阶层，他所表现的只是假成功并发症。

（二）没有——那么他已到达不胜任阶层，他所表现的是晋升极限并发症。

（三）不知道——那么你已到达你的不胜任阶层，请立即自我检讨一番！

对“积极进取”者的最后忠告是：你有位子坐时，请不要站立；当你有车子开时，请不要徒步而行；能有贵人提拔你时，请不要积极进取白费力气。





总之，正位的总原则就是：

企业定位；

领导正位；

人员守位。

### (三) 原经文

小畜：亨。密云不雨，自我西郊。

初九：复自道，何其咎，吉。

九二：牵复，吉。

九三：舆说辐，夫妻反目。

六四：有孚，血去惕出，无咎。

九五：有孚挛如，富以其邻。

上九：既雨既处，尚德载，妇贞厉。月几望，君子征凶。

彖曰：小畜；柔得位，而上下应之，曰小畜。健而巽，刚中而志行，乃亨。密云不雨，尚往也。自我西郊，施未行也。

象曰：风行天上，小畜；君子以懿文德。

注：①小畜：畜牧卦，喻正位，等级，和睦。

彖曰：习坎，重险也。水流而不盈，行险而不失其信。维心亨，乃以刚中也。行有尚，往有功也。天险不可升也，地险山川丘陵也，王公设险以守其国，坎之时用大矣哉！

象曰：水洊至，习坎；君子以常德行，习教事。





## 十 履卦

### (一) 履卦及卦解



乾上兑下第十卦履，践履，履行。

履：履虎尾，不咥人。亨。

尾随着老虎走路，却不被虎咬。这卦顺利。

履卦的上卦是天，下卦是泽，天上泽下，在人情世故中，也应该效仿这一精神，告诫人们坚定信念，量力守分，才能亨通。

初九：素履往。无咎。

像平素那样走下去。这爻没有凶险。

九二：履道坦坦。幽人贞吉。

走在平坦的大道上。这爻对囚犯吉利。

六三：眇能视，跛能履。履虎尾，咥人，凶。武人为于大君。

眼睛不好、腿脚不灵的人，虽能看、能走，但叫他们尾随老虎走路，就会被虎吃掉。这爻凶险，就像让鲁莽的武夫当国君一样。

九四：履虎尾，愬愬终吉。

尾随老虎走路，小心翼翼。这爻最终还是吉利的。

九五：夬履。贞厉。

急躁莽撞地走路。这爻有危险。

上九：视履，考祥其旋。元吉。

审视要走的路，反复考察祸福的征兆。这爻大吉大利。

### (二) 履——危机

冒一下险！生活的所有内容就是冒险，走得最远的人通常是那些愿意做并且敢于冒险的人。

——默多克

#### 1. 履虎尾

危机是什么？

在汉语里，危机是由“危”和“机”两个字构成的——一个代表危险，一个代表机会。

美国总统肯尼迪说：“巨大的危机造就伟大，激发出想像的勇气。”

在危机中以及发生危机的僵局至少有一个好处，那就是它使我们设法思考。



在这个变化复杂的局面里，危机同时是转机。

## 2. 亨

乐观主义者福布斯说：“事情变坏时，我们就在脑子里安慰自己说，它们至少没有变得更糟糕。而真的如此时，我们又会在头脑里希望既然已经是这样糟糕了，它们肯定会转好的。”

正所谓态度决定一切。人人都可以去冒险，但只有精心策划冒险的人才能够化险为夷，获得成功。

企业只有靠质量才能走出危机。质量是一种生存方式，是工业的生命意义，尤其是管理的意义。著名咨询顾问史蒂文·芬克在《危机管理》中指出：企业主管“都应当像认识到死亡和纳税难以避免一样，必须为危机做好计划，知道自己准备好之后的力量，才能与命运周旋。”

## 3. 夬，无咎

市场是一个包含无数未知因素的巨大魔方，因为一系列不常见、突发性的全社会受影响的社会危机，使之即将来临的风险袭击会越来越大。

随着所提供的产品或服务的时间和空间跨度的几何级数增长，时空中的参数变量也会越来越多，产品遭受来自不同方向的风险袭击性必然增长。危机既是风险又是机会，重要的是把风险转化成机会。

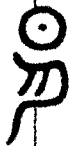
## 4. 履道坦坦，幽人贞吉

1. 戴明提出“为质量而管理”的口号，使他成为世界消费者心目中的英雄。

他在《走出危机》一书中提出了著名的“14点”：

- 1) 建立坚定不移提高产品质量和服务的目标；
- 2) 采用新的哲学思想；
- 3) 停止对通过监工办法达到提高质量的方式的依赖；
- 4) 停止进货时只考虑价格的作法，相反，只从一个供应商处进货，借此最大程度地缩减总成本；
- 5) 坚持地改进计划、生产、服务的每一过程；
- 6) 实行岗位培训；
- 7) 建立上下级的关系；
- 8) 驱逐畏惧心理；
- 9) 推倒职工之间的壁垒；
- 10) 废除推向职工的口号、词训、目标；





- 注：①履卦：履，踩，履，挺险恶，贵在慎道。同是“履虎尾”，由于态度不同，结果相反。谦虚能自保，刚则折，柔弱胜刚强。



## 十一 泰卦

### (一) 泰卦及卦解



坤上乾下第十一卦泰，太平，顺利。

泰：小往大来。吉，亨。

失去小的，得到大的。这卦吉祥，顺利。

泰卦上卦是地，下卦是天，地上天下，看似不合理，实际上却意味着天地相交，阴阳沟通得以安泰。

初九：拔茅茹，以其类。征（贞）吉。

拔草，草根互相牵连。这又吉祥。

九二：包荒，用冯河，不遐遗，朋亡。得尚于中行。

用葫芦渡河，倒没有坠溺，但丢失了钱财。回来半路上得到了别人的帮助。

九三：无平不陂，无往不复。艰贞无咎。勿恤其孚，于食有福。

没有只平不陂的，没有只往不返的。对于处境艰难的占问者，这又不坏。不要担心事物的反复，好运即将到来。

六四：翩翩不富，以其邻。不戒以孚。

往来不息地奔波仍不能富有，因为邻人盗窃了他的财产。过去就有这样的事，却不知道警惕。

六五：帝乙归妹，以祉，元吉。

帝乙嫁女，因而获得福泽。这又大大吉祥。

上六：城复于隍，勿用师。自邑告命，贞吝。

城墙倾倒在城下的沟壕中了，不可以出兵。只能从城邑中向外求援。这又有忧患。

### (二) 泰——巅峰

多元化是企业的主业发展到巅峰状态时的一种战略选择，使企业可以较为从容地选择适合介入的产业，从而保持企业长盛不衰的活力。

——迈克尔·波特

#### 1. 小往大来，吉亨

企业的根本是什么？是逆水行舟，不进则退。那些在战略和实践方面超前的企业越来越显示出强大的竞争力。



企业战略的中心问题是：企业做什么？

企业战略的关键问题是：企业怎么做？

要想获得成功，就不要一心一意想着成功，而是全神贯注地做你热爱和想念的事，那么成功就会自然而然的到来。

## 2. 泰

有人问：成功有秘诀吗？

答：世界上只有失败的秘诀，没有成功的秘诀。

又有人问：怎样才能成功？

答：①爱因斯坦说：“如果 A 等于成功，那么成功的公式就是： $A = X + Y + Z$ 。其中，X 是工作，Y 是游戏，Z 是闭嘴。”

②美国航空公司经理的成功法则：更好的质量 + 较低的价格 = 价值 + 我们雇员的精神状态 = 不可战胜。

③鲍威尔的成功定律：成功就是准备、努力工作和吸取失败教训的结果。

④Body Shop 创始人阿妮塔·罗迪克说：“首先，你必须有乐趣；第二，你必须爱你劳动的地方；第三，你必须向其他人相反的方向前进。”

.....

.....

成功就是泰然自若。

有时做得多不如想得多，就是这个意思。

## 3. 无平不陂，无注不复，艰贞无咎

实力永远意味着责任和危险。

——美国总统 罗斯福

权力越大，责任越大，危险也越多。

同样，希望越大，失望也越大。

肖伯纳说：“成功由大量的失望铸就。”不要奢望前面一帆风顺，永远做好失败的准备，但事先必须要有胜利的信心作基础。

即使是最聪明、最成功的人也同样会遭受打击与失败。这些人和一般人的不同之处仅仅在于，他们深深地知道，没有纷乱就没有平静，没有紧张就没有轻松，没有悲伤就没有欢乐，没有奋斗就没有胜利，这是我们生存所要付出的代价。

每一个人都试图以某种方式来求得胜利，每一个人都都在竞争，想要超越别人，想要变成特别的人。通常人们所问的问题就是来自这种错误的教导，这种完全不合乎人性的教导。他们是一个错误世界、错误文明和错误教育系统下的牺牲者。



#### 4. 无往不复

人生就是一个不断奋斗的舞台。事业的顶峰和成功的快乐的确令人神往，但洒在其中的汗水又是无法计数的。

——卡耐基

世上存在着三种人：第一种人从自己的经验中学习——他们是聪明的。第二种人从别人的经验中学习——他们是快乐的。第三种人既不从自己的经验中学习，也不从别人的经验中学习——他们是愚蠢的。

连续的失败固然忍受不了，但连续的成功更值得警惕。

记得一位管理学者曾经说过：“大多数管理现象的寿命都是有限的。它们就像方向错误的飞毛腿导弹一样，很快会从公司的雷达屏幕上消失。”

但一些管理趋势的寿命，因为受到与其相联系的更大的历史力量的作用，而得到延长。

### (三) 原经文

泰：小往大来，吉亨。

初九：拔茅茹，以其类，征吉。象曰：拔茅征吉，志在外也。

九二：包荒，用冯河，不遐遗，朋亡，得尚于中行。

九三：无平不陂，无往不复，艰贞无咎。勿恤其孚，于食有福。

六四：翩翩不富，以其邻，不戒以孚。

六五：帝乙归妹，以祉元吉。

上六：城复于隍，勿用师。自邑告命，贞吝。

彖曰：泰，小往大来，吉亨。则是天地交，而万物通也；上下交，而其志同也。内阳而外阴，内健而外顺，内君子而外小人，君子道长，小人道消也。

象曰：天地交泰，后以财（裁）成天地之道，辅相天地之宜，以左右民。

注：泰卦：阴阳之气，一来一往，一升一降，交错调和，喻成功，鼎盛巅峰之势，是吉祥亨通之象。







## 十二 否卦

### (一) 否卦及卦解



乾上坤下第十二卦否，闭塞，不通。

否：否之匪人。不利君子。贞，大往小来。

干坏事的是败类，对君子不利。失去大的，得到小的。

否卦上卦为天，下卦为地，看似祥和，实际上是天地背离，阴阳不通。

初六：拔茅茹，以其资。贞吉，亨。

拔草，草根互相牵连。这爻吉祥，顺利。

六二：包承，小人吉，大人否，亨。

包着的是祭祀用的肉。这爻对小人物吉利，对大人物不好。

六三：包羞。

包着的是进献用的熟肉。

九四：有命：无咎。畴，离祉。

天有赐命：没有灾患。大家都幸福。

九五：休否，大人吉。其亡其亡，系于苞桑。

如果能做到安不忘危，这对大人物是吉利的。危险啊！危险啊！你们的命运就像系在柔弱的草枝上一样。

上九：倾否。先否，后喜。

彻底改过自新。尽管先前不好，但后来还是有好结果。

### (二) 否——失败

光有成功还是不够的，还必须有失败。

#### 1. 有命，无咎

1. 在这个成功至上的世界里，经理们生活在对失败的恐惧之中。

强生公司的经理们却说：“失败才是我们最重要的收获。”

意志坚强的人都认为，不经过失败就无法达到成功。成功不是永远的，只有失败才是永远的。无论怎样计算，失败的次数总比胜利的多。成功不可预测，惟一可预测的只有失败。

2. 能在失败中改正正是未来领导人不同于前人的地方。

哈佛一位教授说：“我们可以想像得出，20年前董事会在讨论一个





高级职位的候选人时，有人提出，这个人 32 岁时就遭受过极大的失败。其他人就会说‘是的，这不是个好兆头’。但在今日，同样是由这些人组成的董事会，就会提出‘让人担心的是这个人还未曾经历过失败。’”

事过境迁，人们对失败的认识已经发生了变化。

## 2. 先否后喜

1. 如果你一开始就成功了，那么你将会失去很多。

如果你一开始失败了，你就可以从那些同样没有获得成功的人那里获得很多免费的建议。

失败是为了成功，离去是为了归来。

2. 就算一切都失败了，至少错误是不朽的。

逆境有时对一个人来说是很难应付的。但相对于一个身处顺境的人，就有 100 个人身处逆境。

3. 比尔·盖茨曾说：“越是失败，我就越感到自己不堪一击。”

成功是从一项失败走向另一项失败而不丧失热忱。

——丘吉尔

## 3. 其亡其亡，系于苞桑

有人失败之后时常这么说——

失败是成功之母

可是，下一次

依然是失败

那是因为——

名言成为他不求上进的借口

有人失败之后没有说什么

只是默默地

寻找失败的原因

挖掘错误的根源

下一次

胜利一定属于他

君子以俭德辟难，不可荣以禄

1. 松下说：“当一个人多次获得成功时，就应该及时反省自己，是不是开始骄傲了？失败不如成功，这是当然的道理。但是，如果策划三件事情，而三次都成功了，却没有遇到什么危险。由此而产生过度的自信，认为‘一切让我来’，这种缺乏谦虚的态度，把别人的意见都当成耳旁风，再也没有比这更危险的了。”

2. 做三件事情而有一次失败了，对于自己而言并不是什么坏事。





借此失败而产生谦虚的态度，才有发展可言。

一个人必须把人生看成几乎就像是一个游戏的地方，一个人必须有玩游戏时的风度，一个必须知道有人会是成功者，有人会是失败者。如果你是一个谦虚的人，你一定会喜欢让自己成为一个失败者，而不要剥夺别人的胜利。或许你从来没有想过有可能因为你把成功让给别人去享受，因而你能够享受那个失败。他的胜利要依靠你，你本来可以剥夺他的胜利。

### (三) 原经文

否：否之匪人，不利君子贞，大往小来。

初六：拔茅茹，以其类，贞吉亨。

六二：包承。小人吉，大人否亨。

六三：包羞。

九四：有命无咎，畴离祉。

九五：休否，大人吉。其亡其亡，系于苞桑。

上九：倾否，先否后喜。

象曰：否之匪人，不利君子贞。大往小来，则是天地不交，而万物不通也；上下不交，而天下无邦也。内阴而外阳，内柔而外刚，内小人而外君子。小人道长，君子道消也。

象曰：天地不交，否；君子以俭德辟难，不可荣以禄。

注：否卦，闭塞不通，天地阴阳之气相互背离；不得志，于君子不利。



## 十三 同人卦

### (一) 同人卦及卦解



乾上离下第十三卦同人，人与人聚合在一起。

同人：同人于野。亨。利涉大川，利君子贞。

人们在野外聚合。这卦顺利。利于涉渡大河。利于君子的占问。

同人卦上卦是天，下卦是火。火性向上，而且意味着光明，与天的象征意义，故名“同人”。

初九：同人于门，无咎。

人们在王宫门前聚合。这又没有灾患。

六二：同人于宗。吝。

人们在宗庙里聚合。这又有忧患。

九三：伏戎于莽，升其高陵，三岁不兴。

把军队埋伏在丛林中，占据了有利的高地，但相持很久也没有能解决战争问题。

九四：乘其墉，弗克攻，吉。

登上敌人城头，却仍未能攻克，再继续进攻。这又吉利。

九五：同人，先号咷而后笑；大师克相遇。

聚合在一起的人先号咷大哭，后来欢笑。因为同打了胜仗的大军会合了。

上九：同人于郊，无悔。

人们在郊外聚合。这又没有什么不好的兆头。

### (二) 同人——团队

现在是一个联合的时代，个人主义已经一去不复返了。

——洛克菲勒

#### 1. 应乎乾

1. 合作的要义是热情。

2. 日本歌舞伎大师勘弥曾扮演古代一位徒步旅行的百姓，他要上场之前故意解开自己的鞋带，试图表现这个百姓长途旅行的疲态。正巧那天有位记者到后台采访，看见了这一幕。等演完戏后，记者问勘弥：“你为什么不当当时指教你的学生呢，他们并没有松散自己的鞋带呀。”勘





弥回答说：“要教导学生演戏的技能，机会多的是，在今天的场合，最重要的是要让他们保持热情。”

## 2. 同人于野，亨

团队，什么是团队？这个看起来不像一个难以回答的问题。在今天，团队似乎随处可见，而人们也早已泛滥地使用这个词汇了。可如果我们深究：什么样才叫团队呢？什么样的团队才能够使工作做得最出色、什么样的团队管理才能够真正提高团队的效率？那就不是一件容易的事情了，这就必须要寻本溯源了。

《团队的智慧》的两位国际知名作者琼·R·卡扎巴赫、道格拉斯·K·史密斯一再强调要精确地区分团队和一般性的集团：团队不是指任何在一起工作的集团。团队工作代表了一系列鼓励倾听、积极回应他人观点、对他人提供支持并尊重他人兴趣和成就的价值观念。

团队精神的核心是协同合作。

经理们都知道，提高员工素质和能力是提高管理水准的有效方式。保持热情是提高团队执行力、增强团队凝聚力的法宝。

松下说：“人只要有一颗谦虚而上进的心，心镜就几乎无处不有了。”我们周围的人和物，都是我们的镜子。所有的东西，都能反映出我们的心。所有的人都和我们的心联系在一起。

## 3. 同人于门

1. 我们的球打起来与众不同，不是我们的友谊，而是一种团队关系。

——美国篮球明星罗素

2. 合力总是大于分力。

企业虽然是由人来组成的，但其功能并不是个人力量的叠加，而且通常单位的力量少于所有个人力量之和，因为并非每一个人都会尽力而为。

结构决定功能，企业是什么样的结构，就有什么样的力量发挥。

有些人认为区别对待的做法会严重影响到团队精神，但在我看来这是不可能的。你可以通过区别对待每一个人而建立一只强有力的团队。瞧瞧棒球队……每个人都必须认为比赛里有自己的一份，不过这并不意味着队里的每一个人都应该得到同等对待。

——韦尔奇

## 4. 同人，君子以类族辨物

1. 只有在大海中，一滴水才永远不会枯竭。



悲哀？是大海，  
快乐？是大海里的珍珠，  
当我们将它从大海中捞起，  
也许就在中途毁灭。  
只有在大海，一滴水才不会枯竭。

——裴多菲（匈牙利诗人）

2. 协调：当缺一不可时，“一”就是一切。组成人体蛋白的八种必需氨基酸，只要有一种含量不足，其他七种就无法合成蛋白质。

整体：所谓最佳整体，乃是个体的最佳组合。前苏联研制的米格-25 喷气式战斗机的许多零部件与美国的相比都落后，但因设计者考虑了整体性能，故能在升降、速度、应急反应等方面成为当时世界一流的战斗机。

比赛就是如何有效地配置最好的运动员。管理者都深刻地体会到，谁能够最合理地配置运动员，谁就会成功。运动场上的团队和商业上的团队从本质来说没有任何不同。

真正成功的团队来自于区别对待，即保留最好的，剔除最弱的，而且总是力争提高标准。

### （三）原经文

同人：同人于野，亨。利涉大川，利君子贞。

初九：同人于门，无咎。

六二：同人于宗，吝。

九三：伏戎于莽，升其高陵，三岁不兴。

九四：乘其墉，弗克攻，吉。

九五：同人，先号咷而后笑。大师克相遇。

上九：同人于郊，无悔。

彖曰：同人，柔得位得中，而应乎乾，曰同人。同人曰，同人于野，亨。利涉大川，乾行也。文明以健，中正而应，君子正也。唯君子为能通天下之志。

象曰：天与火，同人；君子以类族辨物。

同人卦：与人和同。同人于野，同人于郊，同人于宗，同人于门。有不同的结果。喻团队，合作。北京同仁堂就取名于此卦，天火同人，意谓热情，团结，合作。





注：“大同”理想的源头就是《易经》的“同人卦”，其最高境界不是“均贫富”，而是让每个社会成员都通过“修身养性”达到“圣人、君子”境界，即王阳明所说“得使满街皆为圣人也”。



周易商解——破解六十四卦的管理玄机

第三部

「运筹帷幄」的管理决策——六十四卦的卦解及预测





## 十四 大有卦

### (一) 大有卦及卦解

# ䷍ 大有

离上乾下第十四卦大有，大丰收。

大有：元亨。

大丰收，非常顺利。

大有卦上卦是日，下卦为天，象征太阳高挂天上，普照大地，大有收成。

初九：无交害，匪咎，艰则无咎。

没有交相为害，没有灾患。能艰苦奋斗，就不会有灾患。

九二：大车以载，有攸往。无咎。

用大车拉着，向前走。这爻，没有灾患。

九三：公用亨于天子。小人弗克。

公卿可以参加天子的宴会。小人不能参加。

九四：匪其彭。无咎。

不要摆排场。这爻没有灾患。

六五：厥孚交如，威如；吉。

重新登上宫阙。光耀又威严。这爻吉利。

上九：自天佑之，吉元不利。

上天保佑，这爻吉利，没有不利之处。

### (二) 大有——结盟

对我而言，营造一个快乐、进步的环境，最重要的因素是主张在我们管理的架构和同事之间，可以上下公开，自由自在和诚实的沟通。

——Sam Waton

山姆·沃顿 (wal-mart 的创办人)

#### 1. 大有，元亨

在你着手建立合作和信任时要牢记：

- 1)、最重要的八个字是：我承认我犯过错误。
- 2)、最重要的七个字是：你干了一件好事。
- 3)、最重要的六个字是：你的看法如何。
- 4)、最重要的五个字是：咱们一起干。







5)、最重要的三个字是：谢谢您。

6)、最重要的两个字是：咱们。

——雷鲍夫定理：美国管理学家雷鲍夫

最重要的一个字是：请。

现在已经有一些企业不设人力资源部，而改为商业伙伴或是商业盟友。更多的企业开始把人力资本的支出划归到资本投入项目当中，而不是直接划到企业运营费用中，也就是说，把人力资本的支出当作一种投资，而不是费用，同时还要讲究投资回报率。这个新的趋势，值得企业关注。

## 2. 无交害，匪咎，艰则无咎

并非什么都能与人合作，要有选择地合作。

合作前要思考。

企业内部的和諧和企业之间的合作道理是一样的。

我们务必要使我们的人员通过训练做到企业当中最好的。从仓库的后门到前面的办公室，从企业内部到企业外部，我们要让各阶层的人都有所准备并训练有素，做好事情。他们必须要有兴趣、热心和参与。我们应该把这件事当作最优先的事。

——Sam waton

山姆·华顿 (Wat-Mart 的创办人)

对一个企业最好的事也同样对在内部工作的人最好。让我们永记在心——对一个企业最好的事也是对里面的每一个人都好。

——Thomas J. Watson Sr.

托马斯·沃森 (IBM 公司创办人)

## 3. 公用亨于天子，小人弗克

有一只野驴，跑得很快，它见狮子的力量很大，就与狮子订下了合同一起狩猎。

很快就有了收获。狮子把猎物分成三份，说：“因为我是万兽之王，所以我要第一份；我帮你订下了合同合作狩猎，所以我要第二份；如果你不快逃走，第三份就会是使你丧命的原因。”

野驴落荒而逃。

远交近攻，合纵连横，先并弱国，后一统天下。这就是大国合作的目的。

公司结盟，若想兼并其它小企业而联合实力相差悬殊的大公司，最



后可能是得不偿失。

失败是成功之母，就是这个道理。“故受之以同人”，否卦下面是同人卦，人在失败的时候，就会找朋友，找志同道合的人，重新来创业，这是大同思想，自由平等的原则。

“与人同者，物必归焉，故受之以大有。”

找志同道合的人，要“与人同者”替我想，也替你想，没有自私占有，欲自私只有公众的大自私，为团体而自私，为国家而自私，为天下而自私，这就是“与人同者”。能够有这样的胸襟，就“物必归焉”，天下万物都向同人集中了。所以同人卦下面就是大有卦，就是说公正廉明的人就会有很多朋友、很多部下拥护，所以同人的综卦，就是大有，所有好的都集中在一起。

“有大者不可以盈，故受之以谦。”

### (三) 原经文

大有：元亨。

初九：无交害，匪咎，艰则无咎。

九二：大车以载，有攸往，无咎。

九三：公用亨于天子，小人弗克。

九四：匪其彭，无咎。

六五：厥孚交如，威如；吉。

上九：自天佑之，吉无不利。

彖曰：大有，柔得尊位，大中而上下应之，曰大有。其德刚健而文明，应乎天而时行，是以元亨。

象曰：火在天上，大有；君子以遏恶扬善，顺天休命。

注：大有卦：与同人卦相连，“同人”是与人和同，“大有”是与人友，喻合作，结盟，广交朋友。象征大有收获，至为亨通。





## 十五 谦卦

### (一) 谦卦及卦解



坤上艮下第十五卦谦，谦逊。

谦：亨。君子有终。

这卦顺利。君子会有好结果的。

谦卦下卦为山，有止的含义；上卦为地，该卦意味着内心知道抑止，外表如地面柔顺，即谦逊的形象。

初六：谦谦君子，用涉大川，吉。

非常谦逊的君子，正在涉渡大河。这爻吉祥。

六二：鸣谦。贞吉。

既有名望，又能谦逊。这爻吉祥。

九三：劳谦。君子有终吉。

勤劳而谦逊。君子会有好结果的。

六四：无不利，撝谦。

引导人养成谦逊美德，没有坏处。

六五：不富以其邻，利用侵伐。无不利。

如果因为遭到邻人劫掠而无法致福的，就可以讨伐之。这样做，没有坏处。

上六：鸣谦。利用行师征邑国。

既有名望又能谦逊。这爻有利于兴师讨伐敌国。

### (二) 谦——谦和

谦虚不是把自己想得很糟，而是完全不想自己。

——卢维斯定理：美国心理学家 H·卢维斯

#### 1. 谦，亨，君子有终

没自知之明的人，从不懂谦虚。

一个人如果把自己想得太好，就很容易将别人想得很糟。

1. 德国剧作家波图尔特曾说：“如果你自己不改变，没有人能够改变你。”

2. 如果你不考虑别人，就表示你没有在思考。



而且思考的关键是角度。

任何行业都从顾客和需求开始考虑，而不是专利，原材料或技巧。

3. 企业态度决定一切。没有仆人的工作，只有仆人的态度。

## 2. 谦谦君子，利涉大川

稍有见识的人必不忍自狭其量，而自拒其福。

谦逊是美德的色彩。

——提奥格尼斯

一知半解的人，多不谦虚；见多识广有本领的人，一定谦虚。

一个人真正伟大之处就在于他能够认识到自己的渺小。

——约翰·保罗

傻子自以为聪明，但聪明人知道自己是个傻子。

——莎士比亚

只有坚强的人才谦虚，也只有谦虚才有更多的机会，从而能得到无止境的进步。

谦德是广结良缘，领导下属所必不可少的。古人说：“有志于功名的必得功名；有志于富贵的必得富贵。”人之有志如树之有根。立定此志，时时谦虚，时时方便，无微不至，这样就能处处绿灯！

## 3. 无不利，□（才 + 为）谦

一位领袖说：“自以为聪明的人往往是没有市场的。”世界上最聪明的人是最老实谦虚的人。因为只有老实和谦虚的人才能经得起事实和历史的考验。

生活是欺骗不了的，一个人要生活得光明磊落。《伊索寓言》说：说谎话的人所得到的，就只是即使说了真话也没有人相信。

诚实和勤勉，应该成为你永久的伴侣。

——富兰克林

## 4. 劳谦君子，有终吉

精神的浩瀚、想像的活跃、心灵的勤奋，就是天才。

——狄德罗





有人问：写一首好诗，是靠天才呢？还是靠艺术？我的看法是：苦学而没有丰富的天才，有天才而没有训练，都归无用；两者应该相互为用，相互结合。

——亚里士多德

我从来不把安逸和快乐看作是生活目的本身——这种伦理基础，我叫它猪栏的理想。

——爱因斯坦

大有卦下面，出现的是谦卦，这告诉我们关于人生的哲学，也是历史哲学，人到了最高点的时候，不要自满，再加便会溢出来，所以大有卦下受之以谦卦。

“有大而能谦，必豫，故受之以豫。”

### (三) 原经文

谦：亨，君子有终。

初六：谦谦君子，用涉大川，吉。

六二：鸣谦，贞吉。

九三：劳谦君子，有终吉。

六四：无不利，□（字+为）谦。

六五：不富，以其邻，利用侵伐，无不利。

上六：鸣谦，利用行师，征邑国。

彖曰：谦，亨，天道下济而光明，地道卑而上行。天道亏盈而益谦，地道变盈而流谦，鬼神害盈而福谦，人道恶盈而好谦。谦尊而光，卑而不可踰，君子之终也。

象曰：地中有山，谦；君子以裒多益寡，称物平施。

注：谦卦：谦和，勤奋。喻交友合作的态度。“谦”卦中六爻都吉。满招损，谦受益。谦和骄是祸福关头，不可不慎。



## 十六 豫卦

### (一) 豫卦及卦解



震上坤下第十六卦豫，欢乐，喜悦。

豫：利建侯行师。

这卦有利于兴邦立国，行军作战。

豫卦上卦是雷，下卦是地。雷在地上爆发，使大地震奋，喻示着阴阳和乐。

初六：鸣豫，凶。

有了名誉，就耽于享乐，这又凶险。

六二：介于石，不终日，贞吉。

被困辱在向众人示罚的石上，但不到一天。这又吉祥。

六三：盱豫，悔。迟有悔。

骄奢安逸，又不能及时改正。这又不好。

九四：由豫，大有得。勿疑。朋盍簪。

田猎玩乐，大有收益。不要疑心朋友会说你的坏话。

六五：贞疾，恒，不死。

关于疾病的占问，结果是：慢性病，不会死。

上六：冥豫，成有渝：无咎。

耽于逸乐，昏昧成性，但只要肯改正，这又没有灾患。

### (二) 豫——懒惰

效率是聪明的偷懒。

#### 1. 豫。利建侯行师

1. 无所追求的途径就是不做任何事。

在这个满是工作狂的世界里，努力工作的工人们已经忘记了惬意的感觉，过度紧张使他们的心灵变得空虚，以至于效率降低。

2. 工作使人得到满足，但懒惰容易找回自我。

3. 在工业的社会里，一切事情都变得简单化。人们一起床就得拼命地追赶速度，因为如果他不这样做的话，就会陷入困境。但是，如果他们不懂得忙里偷闲的话，更会导致恶性循环。只有真正懂得思考的人才懂得慵懒的意义。





## 2. 盱豫

懒惰比贫穷跑得快。

这是乐观主义派乐观的理由之一，他们永远相信，优裕才是美好的，偷懒也是无可厚非的。

## 3. 勿疑，朋盍簪

如果你曾因为在工作间歇喋喋不休地说闲话挨过老板的骂，现在你大可以理直气壮地告诉他，你这样做也是为了能更好地工作。因为近来，英国职业心理学家的一项研究显示，工作时间说说闲话，偷一偷懒有助提高工作效率。

员工之间相互交流有助于彼此间获得支持和反馈信息。另外，工作场合的气氛往往比较严肃，只有闲聊的时候人们才能不设防地展示自己的个性，这有助于放松精神。

虽然雇主们从来就不太喜欢看到员工们闲聊。但殊不知，这种看似不好的习惯有可能对他们的雇员有正面作用。趁喝茶休息的时候聊聊天也许并不坏，老板们应该用不同于以往的眼光来看待闲聊。

有研究人员甚至声称，雇主们应该鼓励自己的员工在工作时多唠叨唠叨，这样有利于增强员工的创造力、提高工作效率。

## 4. 由豫，大有得

懒人们都不喜欢走路和搬东西，所以他们发明了轮子和自行车。

## 5. 冥豫，成有渝

优裕的人，往往自己懒散，但并不表示不动脑筋，所以“有大而能谦，必豫，故受之以豫”。

慵懒是一种静心。然而只有静心才能够使你觉知到你的潜力，才能够发展出那个通道，才能够使你的潜力成长，能够找到它的表现。就聪明才智而言，没有人是欠缺或不平等的，那个不平等只是在于我们的使用，有人使用它，有人不使用它。

## (三) 原经文

豫：利建侯行师。

初六：鸣豫，凶。

六二：介于石，不终日，贞吉。

六三：盱豫。悔。迟有悔。



九四：由豫，大有得。勿疑。朋盍簪。

六五：贞疾，恒不死。

上六：冥豫，成有渝，无咎。

彖曰：豫，刚应而志行，顺以动，豫。豫，顺以动，故天地如之，而况建侯行师乎？天地以顺动，故日月不过，而四时不忒；圣人以顺动，则刑罚清而民服。豫之时义大矣哉！

象曰：雷出地奋，豫。先王以作乐崇德，殷荐之上帝，以配祖考。

注：豫卦：本义安乐，引申为骄傲自满，懒惰不前。



## 周易商解——破解六十四卦的管理玄机

第三部 「运筹帷幄」的管理决策——六十四卦的卦解及预测





## 十七 随卦

### (一) 随卦及卦解



兑上震下第十七卦随，相随，随从。

随：元亨利贞，无咎。

十分顺利。这卦对占问者吉利，没有灾患。

随卦上卦是悦，下卦为震动。下动而上悦，意味着彼此随和，事业易成功。

初九：官有渝，贞吉。出门交有功。

春官告谕大家：占问结果有利。出门办事会有成就。

六二：系小子，失丈夫。

拴住了小孩，丢失了大人。

六三：系丈夫，失小子。随有求得，利居贞。

拴住大人，丢了小孩。追逐寻求总会有所得。这爻对占问居处的人吉利。

九四：随有获，贞凶。有孚在道，以明，何咎！

追逐得道路上有阱。这爻凶险。但占问的结果是：道路既已显明，还能有什么灾患呢！

九五：孚于嘉，吉。

从嘉地回来了。这爻吉祥。

上六：拘系之，乃从维之，王用亨于西山。

关起来，严格地看管。君王要用之亨祀于西山。

### (二) 随——模仿

始于创新的未必创新，始于模仿的未必模仿。

——佚名

#### 1. 元亨利贞，无咎

模仿是创新的准备阶段。

#### 2. 随有获

##### 1. 日本的模仿历史：



日本是一个模仿的国家，日本商业是一个模仿的商业。

自明治维新以后，日本着手建设近代国家。整个日本社会进入了大规模的文化转型时期，即从明治维新前的全面模仿中国儒家文化的“和魂汉才”文化类型，转为模仿西方文明的“和魂洋才”文化类型，倡导“脱亚入欧”，吸取欧洲文明精华。

日本模仿西方文明主要表现在从各种制度上取长补短。

他们首先派专人去收集西方各国的信息资料，进行比较研究，区别优劣，确定具体领域的模仿对象。

现代企业经营制度方面，日本模仿西欧的股份公司制度，并进行商法的制定。在教育制度上引进法国的学校区划制度；警察制度上效仿德国；电报通信和铁路技术学习英国；大学以美国为样板；明治宪法和民法以德国为原型；刑法则以法国为样板；日本帝国海军学习英国皇家海军，陆军则受拿破仑帝国陆军影响较大。当时的日本明治政府十分重视博采各国之长。虽然以引进英国的先进管理制度为主，但对西欧其他国家的先进经验也十分重视，如德国中央集权下经济统制思想和富国强兵概念，法国的立法制度，美国的企业经营管理等。明治维新以后，日本几乎成了西方国家的文化殖民地，日本人认为，在每一个领域都尽量采用最好的模式，这将会使日本加快自身现代化的发展。

二战以后，日本接受了战败的事实，但与此同时大力引进美国的科技成果，使之摆脱战争的阴影，推动经济的复苏和腾飞。

在管理的模仿方面，20世纪50年代中期，日本引进了美国的企业常务会制度；60年代引进了美国的事业部制以及经营决策制度。继而在先进管理技术和现代管理手段两方面大量引进了美国的方法，包括：统计式质量论，人事劳动管理和作业管理，动作研究和工程分析、价值分析、管理图表等；60年代中期以后，引进了美国用电子计算机进行管理的技术和处理技术。在引进这些先进的管理技术与方法的同时，日本注意将“引进”与日本国情相结合，注意消化能力与“配套”相结合，从而使引进的管理技术、制度和办法能迅速产生经济效益。这一时期，正如日本管理学家高宫晋在《现代经营是什么》一书中所说的：“日本企业在战后获得迅速增长，其中一个重要原因是勇敢地排除传统和因袭的枷锁，大胆地引进新的技术和方法，而且巧妙地将它与传统的习惯相结合”。

2. 引进的前提是熟悉、模仿。

3. 系小子，失丈夫。系丈夫，失小子。

有得有失，得失参半，这是人生哲学，也是历史的哲学，西方罗马鼎盛时代，歌舞升平是豫，接下来是衰败（损），人应居安思危，优裕的结果会有东西随跟着来，因为内部要发生问题了。





随，是追随，有反面的东西跟着要来；也有随便的意思，自己没有中心，随别人如何便如何。

#### 4. 随，刚来而下柔

“乘其阴乱，利其弱而无主。随，以向晦入宴息。”这是《三十六计》的第二十计浑水摸鱼的内容。

1. 人要随应天时去工作和休息，向晚（适当的时候）就要入室休息。

2. 局面混乱不定，一定存在着多种互相冲突的力量，弱小的力量这时都在考虑，到底要依靠哪一边，一时难以确定，敌人又被蒙蔽难以察觉。这个时候，己方就要乘机把水搅浑，顺手得利。这就是随。

3. 浑水摸鱼，就是在浑浊的水中，鱼晕头转向时，乘机摸鱼，可以得到意外的好处。

在军事上，是指当敌人混乱无主时，乘机夺取胜利的谋略。在浑浊的水中，鱼儿辨不清方向，在复杂的战争中，弱小的一方经常会动摇不定，这里就有可乘之机。

然而更多的时候，这个可乘之机不能只靠等待，而应主动去制造这种可乘之机。当把水搅浑时，一切情况就开始复杂起来，然后可借机行事。

### （三）原经文

随：元亨利贞，无咎。

初九：官有渝，贞吉。出门交有功。

六二：系小子，失丈夫。

六三：系丈夫，失小子。随有求得，利居贞。

九四：随有获，贞凶。有孚在道，以明，何咎。

九五：孚于嘉，吉。

上六：拘系之，乃从维之。王用亨于西山。

彖曰：随，刚来而下柔，动而说，随。大亨贞，无咎，而天下随时，随之时义大矣哉！

象曰：泽中有雷，随，君子以晦入宴息。

注：随卦，随，从，跟随，仿效之意。指人若能够随从元亨利贞（即弘大，通达，利人，坚贞）四种品德，就无灾咎。



## 十八 蛊卦

### (一) 蛊卦及卦解



艮上巽下第十八卦蛊，蛊惑，坏事。

蛊：元亨。利涉大川。先甲三日，后甲三日。

十分顺利。从辛日到丁日七日内，涉渡大河都很顺利。

蛊卦上卦为山，下卦为风，风向山上吹，各种草木零乱，意味着开始衰败。

初六：干父之蛊。有子，考无咎。厉，终吉。

改正父亲的过错。有这样的儿子，其父不会有灾患。即使面临危难，也会逢凶化吉。

九二：干母之蛊。不可贞。

改正母亲的过错。没有吉凶可占问。

九三：干父之蛊，小有晦，无大咎。

改正父亲的过错，即使稍微遇到一些困厄，也不会有大的灾患。

六四：裕父之蛊，往见吝。

对父亲的过错，听之任之，发展下去，就会有忧患。

六五：干父之蛊，用誉。

改正父亲的过错，会得到荣誉。

上九：不事王侯，高尚其事。

不做官，不去侍奉王侯，只干自己的事业，这才高尚。

### (二) 蛊——错误

在任何的计算，看起来显然是正确的数字会是错误的来源。

——Ed Murphy 莫非定律

#### 1. 干父之蛊

人总会犯错，人生总会犯错，把这一点告诉你的老板。

尝试告诉你的老板，如果把所犯的错误的学习经验教训会更有益。但这也是具有一定风险的犯错，不过最坏的结果也是失去你的工作。

迈克尔·B·波特说过一段话，很能说明领导犯错和员工犯错的特点。



第三部

「运筹帷幄」的管理决策——六十四卦的卦解及预测

周易商解——破解六十四卦的管理玄机



他说：“我知道，要主管轻松看待下属的错误，老实说并不是一件容易的事。不过，我发现主管若能包容员工的错误，进而鼓励员工坦诚说明，他们是会得到回报的：员工犯错的次数反而会减少，因为他们是在支持、包容的环境里工作，不用老是提心吊胆的。我们活在这个“授权”的时代，许多有见识的管理者都愿意授予下属权力，却未能包容他们犯的错。你若能既授权又包容，员工会觉得受到尊重，你们的赢利一定会随之上升。”

## 2. 干父小有悔，无大咎

不要害怕承认错误，你会对某些人企图解脱自己的错误所花的脑筋和时间之多感到惊讶，其实这都是没有必要的，一个人不可能老是正确的。如果有60%是正确的，而他又能迅速改进其他40%，那他就是非常了不起的人。大多数人尊敬那些直截了当承认错误的人的，这是大人物的特点。

如果有人犯错，那就好比把牛奶弄翻了，反正你也不能再喝了。重要的是你应该用善意的态度去找犯错的人谈话，使他在谈话后下决心不再重犯这类错误。可事实上，当人们碰到这种情况时，往往会狠狠地训斥犯错误的人，其结果，当他离开后必有怨恨之心，这样他一定无心去改正他的错误。

在允许犯错的组织环境里，假如属下搞某些革新时未能取得预期的效果，管理人员的答复是这样的：“你们从失败中学习到什么？那好，就根据学到的东西，继续试验，直到取得成功为止”。

“在诺基亚，不怕员工犯错误，但要求员工一定要有创新精神，能对市场变化作出敏锐反应。为鼓励创新，每个员工都有充分发表意见的空间。”

——诺基亚

## 3. 不事王侯，高尚共事

诗人说：“错误比混乱更容易出真理。”

年轻人所犯的错误至多会使一个企业破产，但是年长的人犯程度相当的错误所造成的损失会更大或者更快。

犯错并不是新手的专利，其实，所谓专家，就是这样的一个人：他在一个很窄的领域里犯遍了所有的错误。

亨利·福特曾经说：“即使是错误也可能最终成为一个有价值成就的必不可少的条件。”

错误是生活的一部分；你不可能避免错误。你所能期望的只不过是这些错误的代价不要太大和同样的错误不要犯两次。

对于领导犯错，或者说判断领导的标准，最简单的就是当他犯错误



而且公司为此遭到损失的时候，人们还会追随他。

生活中你不可避免地犯错，你一生中可能犯的最大错误就是你老是害怕你自己会犯错误。

如果你一直在修补一些事情，最终它是会坏掉的。因为修修补补并不能真正解决问题。所以，勇敢地去犯错吧。

——Ed Murphy 莫非定律

### (三) 原经文

蛊：元亨，利涉大川。先甲三日，后甲三日。

初六：干父之蛊，有子，考无咎，厉终吉。

九二：干母之蛊，不可贞。

九三：干父小有晦，无大咎。

六四：裕父之蛊，往见吝。

六五：干父之蛊，用誉。

上九：不事王侯，高尚其事。

彖曰：蛊，刚上而柔下，巽而止，蛊。蛊，元亨，而天下治也。利涉大川，往有事也。先甲三日，后甲三日，终则有始，天行也。

象曰：山下有风，蛊；君子以振民育德。

注：蛊：疾病，坏乱，喻错误，失败，经验教训。





## 十九 临卦

### (一) 临卦及卦解



坤上兑下第十九卦临，居高视下，引申为治理。

临：元亨。利贞。至于八月有凶。

十分顺利。这卦对占问者吉祥。但到八月，会有凶险。

临卦上卦为地，下卦为泽，地在泽上，有居高临下之意。

初九：咸临。贞吉。

用感化的方法治理民众。这爻吉利。

九二：咸临，吉，无不利。

用感化的方法治理民众。这爻吉祥，没有什么不吉利的。

六三：甘临，无攸利。既忧之，无咎。

用钳制的方法治理民众，不会有什么好处。既然顾虑到了这一点，也就可以免除灾患了。

六四：至临。无咎。

亲自到下面去了解情况、处理问题。这爻没有灾患。

六五：知临。大君之宜。吉。

以聪明睿智来治理民众，这是大君才能做到的。这爻吉利。

上六：敦临。吉，无咎。

以敦厚诚实的态度来治理民众。这爻吉祥，没有灾患。

### (二) 临——预言

“我总是避免事先做出预测，因为在这件事发生后做出预测才是非常明智的举动。”

——丘吉尔

今日的品质管理强调的是缺点和错误的预防，更甚于找出并改正缺点及错误。

——戴明

#### 1. 知临，大君之宜，吉。

人人都知道，预测是困难的，预测未来尤其困难。

美国一位专家在40年前曾预言：“所有可以发明的东西都已经被发



明了。”

1. 观察现在，你就可以知道过去；知道过去，你就可以预知未来。

2. 不要为（占卜用的）八卦或水晶球与复杂的经济模式所烦恼，你只要看到现在的种种迹象，就可能知道大概的结果。

3. 如果一位科学家说某件事是可能的，那么他几乎是绝对正确的；但当他说某件事是不可能的，他几乎一定是错误的。

政治家应该善于发现政治风险的预兆，而企业家则应该善于发现市场风险的预兆。政治动乱到来之时，必定会有种种征兆，商业上的风险比政治上的风险更为明显，更易于观察，因为政治上的动乱是属于阴，而商业上的风险性质则属于阳。

夏日阳光普照，但别忘了做好防台风的准备。

“月晕而风，础润则雨”，谣言是政治动乱的前奏曲，叛乱的举动和叛乱的谣言之间的差异甚小，有如兄弟之于姊妹，阳性之于阴性一样。敌人要利用民众的力量来增强自己的实力，并想借民众之手来推翻当局统治。

记住：商场上只有积极进取的赢家，没有固步自封的赢家。

商场风险有如海上波浪，一切都要视当时情况而定。在竞争日益激烈的商业经营中，违约、欺诈、钻法律和合约的漏洞甚至诈骗犯罪的现象屡见不鲜。防范风险，除了调查资信、提高警惕以外，还可以运用法律手段来保护自己，做到防患于未然或者及时补救，是相当重要的。

### （三）原经文

临：元，亨，利，贞。至于八月有凶。

初九：咸临，贞吉。

九二：咸临，吉无不利。

六三：甘临，无攸利。既忧之，无咎。

六四：至临，无咎。

六五：知临，大君之宜，吉。

上六：敦临，吉无咎。

彖曰：临，刚浸而长。说而顺，刚中而应，大亨以正，天之道也。至于八月有凶，消不久也。

象曰：泽上有地，临；君子以教思无穷，容保民无疆。

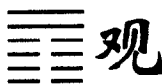
注：临，从高处往下看。喻居高临下，登高望低，鉴古知今，预测未来。





## 二十 观卦

### (一) 欢卦及卦解



巽上坤上第二十卦观，观看，视察。

观：盥而不荐。有孚：(禺+页)若。

洗了手，但尚未荐牲奉祭。占问的结果是：态度要温顺。

观卦上卦为风，下卦为地，风吹拂地面，风化万物，喻君王巡视各方，体察民情。

初六：童观。小人无咎，君子吝。

像小孩那样看问题。这爻对小人倒不坏，对君子却不利。

六二：窥观。利女贞。

从门缝里窥探观看。这爻对妇女的占问有利。

六三：观我生，进退。

观察自己的行为得失，以决定进退。

六四：观国之光，利用宾于王。

观察国家的光辉，以敬服君王。

九五：观我生，君子无咎。

观察自己的行为得失，君子不会有灾患。

上九：观其生，君子无咎。

观察他人的行为得失，君子也不会有灾患。

### (二) 观——观察

测验一个人的智力是否属于上乘，只看脑子里能否同时容纳两种相反的思想，而无碍于其处世行事。

——法国社会心理学家 H·M·托利得

1. 一只眼睛用来看，另一只眼睛用来感受。

2. 你必须看到人们的内心深处，而不是他们的外表。

3. 管理人员所学到的大部分知识既不是来自书来，也不是来自研讨会，而是来自观察员工和与他们沟通。

你所做的事情就是从与众不同的角度看待事情，并找出别人没有发现的问题。

4. 旁观者未必清，当局者未必迷。



我不知道对世人而言，我是怎么样的人，但对我自己而言，我就像在沙滩上玩耍的孩子，偶而找到一粒光滑的鹅卵石或比普通漂亮一些贝壳把玩，而在我前面的大海还藏有许多真理尚未被发现。

——Issac Newton

牛顿（科学家）

真正的探索之旅并不包括寻找新的山水，而是要有新的眼光。

——Marcel Proust



### （三）原经文

观：盥而不荐，有孚颙若。

初六：童观，小人无咎，君子吝。

六二：窥观，利女贞。

六三：观我生，进退。

六四：观国之光，利用宾于王。

九五：观我生，君子无咎。

上九：观其生，君子无咎。

彖曰：大观在上，顺而巽，中正以观天下。观，盥而不荐，有孚颙若，下观而化也。观天之神道，而四时不忒，圣人以神道设教，而天下服矣。

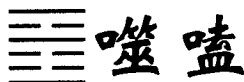
象曰：风行地上，观；先王以省方，观民设教。

注：观，观望，观察，反省。



## 二十一 噬嗑卦

### (一) 噬嗑卦及卦解



离上震下第二十一卦噬嗑，吃喝，弄罚。

噬嗑：亨。利用狱。

顺利。这卦对治理讼狱有利。

噬嗑卦上卦为电，下卦为雷，雷电交加，意味着制定刑罚。

初九：履校灭趾。无咎。

足枷磨坏了脚趾。这爻没有灾患。

六二：噬肤灭鼻。无咎。

啃大块肉把鼻子都给遮住了。这爻没有灾患。

六三：噬腊肉，遇毒。小吝，无咎。

吃腊肉难免碰上苦恶的东西。这爻虽小有麻烦，但无灾患。

九四：噬乾肺。得金矢。利艰贞，吉。

啃干净骨头上的肉干。获得金箭。这爻对处境艰难的人有利，吉祥。

六五：噬乾肉，得黄金。贞厉，无咎。

啃干肉。得到黄金。这爻本来有危险，却逢凶化吉，避免了灾患。

上九：何校灭耳。凶。

套在脖子上的枷锁，磨坏了耳朵。这爻凶险。

### (二) 噬嗑——内部犯错

当遭受许多批评时，下级往往只记住开头的一些，其余就不听了，因为他们忙于思索论据来反驳开头的批评。

——波特定理：英国行为科学家 L·W·波特

总盯着下属的失误，是一个领导者的最大失误。对于下属来说，这不仅是他自己的责任。俗话说：“大树底下好乘凉”，倘若你能给你的属下提供一个好乘凉的地方，那么你的属下将会由于你的施恩而“报效”于你。下属闯祸，请你先冷静检讨一下自己，如果完全是因为下属自己的疏忽，可把他叫到跟前来，冷静地向他分析整件事情，告诉他错在什么地方，最后重申你的宗旨——要每一个下属做事全力以赴，并冷静地处理事情，但你永远是他们的后卫。要是下属犯错，与你也有间接关



系，就请你与下属单独会面时，将事情弄清楚，不是叫你认错，而是一起去总结犯错的前因后果，并鼓励下属以后多多与你磋商。无论成因是哪一种，也请切忌向下属大发雷霆，尤其是在大庭广众之前。你尊重对方，下属才会更内疚，更敢于正视问题，避免了日后跟你闹情绪。还有，在上司面前，只顾推卸责任，这只会令上司反感。你应该有领导者的风度与下属一起承认过错。另一方面，即使有其他人诸多是非，你仍应站在下属一边，替他挡驾。

1. 如果你能爽快地承认所犯的错误，你就不会因为错误而过多地痛苦。但是那是一个需要很长时间才能学到的教训。

2. 聪明的人从他人的错误中汲取教训，傻瓜从自己的错误中得到教训。

3. 所有人都会犯错；大多数人在很多场合会激情或兴趣，在诱惑下会犯错。

使工作变得复杂的原因不是外部因素，而是公司内外人员共同创造了复杂的来源。我总觉得向人们诉说工作的复杂性简直就是白痴行为，因为我们每一个人都深深地体会到了这一点。事实上，人们总是忙得没有时间去注意周围，也没有时间去思考一些对改进我们的工作有效的东西。因此，紧急的事情总是代替了重要的事情。

### (三) 原经文

噬嗑：亨。利用狱。

初九：履校灭趾，无咎。

六二：噬肤灭鼻，无咎。

六三：噬腊肉，遇毒；小吝，无咎。

九四：噬乾肺，得金矢，利艰贞，吉。

六五：噬乾肉，得黄金，贞厉，无咎。

上九：何校灭耳，凶。

彖曰：颐中有物，曰噬嗑，噬嗑而亨。刚柔分，动而明，雷电合而章。柔得中而上行，虽不当位，利用狱也。

象曰：雷电噬嗑；先王以明罚敕法。

注：噬嗑；本义为口中含物则嚼之，喻犯错，惩罚。





## 二十二 贲卦

### (一) 贲卦及卦解



艮上离下第二十二卦贲，装饰。

贲：亨。小利，有攸往。

顺利。这卦小有好处，可以外出。

贲卦上卦是山，下卦为日，明。“贲”就是文明与装饰之意。

初九：贲其趾，舍车而徒。

把脚装饰得漂漂亮亮的，不坐车，徒步而行。

六二：贲其顺。

把胡子修饰一新。

九三：贲如，濡如，永贞吉。

梳洗呀，打扮呀！这爻对占问长期的休咎是吉祥的。

六四：贲如，皤如，白马翰如。匪寇，婚媾。

打扮得洁白素净，骑在白马上，仪表堂堂。他们不是盗寇，是来娶亲的。

六五：贲于丘园，束帛戔戔。吝，终吉。

丘园也装饰得焕然一新了，男家向女家献上一束束布帛。

这爻开始有困难，但最终还是吉利的。

上九：白贲，无咎。

装饰得洁白朴素。这爻没有灾患。

注：不知古人是怎样把脚装饰得漂漂亮亮的？

### (二) 贲——广告品牌

贲：装饰打扮，喻门面，广告品牌。

1. 经营企业而不做广告，就像在黑暗中对一位姑娘暗送秋波。你知道自己在做什么，但别人谁也不知道。

2. 广告是贸易的生命，是发展的精髓。

3. 对挨饿的人做食品广告，对受冻的人做燃料广告，或对无家可归的人做房屋广告都是有必要的。

4. 谁都知道在广告上花的钱有一半是白白浪费的，但你永远不知道究竟是哪一半。

5. 广告或商业性的电视广告节目的目的不是让观众或听众称赞广



告是多么的精彩，而让观众或读者说：“明天购物时，我会买一件。”

6. 任何一个人都可以做成一笔交易，但是树立一个品牌却需要聪明才智、信念和毅力。

7. 广告和品牌的灵魂是承诺。

### (三) 原经文

贲：亨。小利有所往。

初九：贲其趾，舍车而徒。

六二：贲其须。

九三：贲如濡如，永贞吉。

六四：贲如皤如，白马翰如，匪寇婚媾。

六五：贲于丘园，束帛戔戔，吝，终吉。

上九：白贲，无咎。

彖曰：贲，亨；柔来而文刚，故亨。分刚上而文柔，故小利有攸往。天文也；文明以止，人文也。观乎天文，以察时变；观乎人文，以化成天下。

象曰：山下有火，贲；君子以明庶政，无敢折狱。

注：贲，装饰打扮，喻门面，广告品牌。



第三部

「运筹帷幄」的管理决策

六十四卦的卦解及预测

周易商解——破解六十四卦的管理玄机



## 二十三 剥卦

### (一) 剥卦及卦解



艮上坤下第二十三卦剥，剥落，割取。

剥；不利有攸往。

这卦对外出不利。

剥卦上卦是山，下卦是地，山附于地，山是大地凸起的部分，一旦剥落凸起便平为大地。

初六：剥牀以足，蔑。贞凶。

剥掉奴隶的脚，然后杀掉。这爻凶险。

六二：剥牀以辨，蔑。贞凶。

剥掉奴隶的小腿，然后杀掉。这爻凶险。

六三：剥之。无咎。

剥落之。这爻没有灾患。

六四：剥牀以肤。凶。

剥下奴隶的皮肤。这爻凶险。

六五：贯鱼，以宫人宠。无不利。

宫女姘妃像一连串的鱼群一样排列着，她们正得宠呢！

这爻没有什么不吉利。

上九：硕果不食，君子得舆，小人剥庐。

君子谦让，见了大果子不吃；小人反而连芥菜根都要剥来吃掉。

### (二) 剥——腐败

剥：剥落，腐蚀。喻腐败。

1. 管理，在很多管理人员眼中，只不过是一架机器，它不具有创造性，只是被动地执行。

2. 企业官僚主义的实质就是一种腐蚀。它全部的重心就是消极。你当然可以指出为什么有些事情不可以做。但在事实面前，却很难指出为什么有些事情应该做。

3. 帕金森定理认为：失去做出重大决策权力的人会认为他要做的决策都很重要。他为琐事担忧，铅笔是不是已经削好了，窗户是不是已经打开（或关上），而且更倾向于使用两只不同颜色的铅笔。

4. 官僚主义是企业最大的腐败。然而大多数管理者都被训练成了



他们最瞧不起的东西——官僚！

### (三) 原经文

剥：不利有攸往。

初六：剥（剥 + 木）以足，蔑贞凶。

六二：剥（剥 + 木）以辨，蔑贞凶。

六三：剥之，无咎。

六四：剥（剥 + 木）以肤，凶。

六五：贯鱼，以宫人宠，无不利。

上九：硕果不食，君子得舆，小人剥庐。

彖曰：剥，剥也，柔变刚也。不利有攸往，小人长也。顺而止之，观象也。君子尚消息盈虚，天行也。

象曰：山附地上，剥：上以厚下，安宅。

注：剥，剥落，腐蚀。喻腐败。



第三部  
「运筹帷幄」的管理决策——六十四卦的卦解及预测

周易商解——破解六十四卦的管理玄机





## 二十四 复卦

### (一) 复卦及卦解



坤上震下第二十四卦复，复归。

复：亨。出入无疾。朋来无咎，反复其道，七日来复。利有攸往。

顺利。出门回家都没有疾患。出去了赶紧回来，就没有灾咎。路上来往很顺当，七天一个来回。

复卦上卦是地，下卦是雷，雷在地下，象征阳刚初起，不足以与阴抗衡。

初九：不远复。无祇悔，元吉。

走不多远就返回了。这爻没有什么不好，很吉利。

六二：休复，吉。

不要回来。这爻吉利。

六三：频复。厉，无咎。

皱着眉头回来。这爻有困厄之像，但没有灾患。

六四：中行独复。

中途独自回来。

六五：敦复。无悔。

急匆匆返回。这爻没有什么不好。

上六：迷复。凶，有灾眚。用行师，终有大败，以其国君。凶。

至于十年不克征。

迷失了道路再返回。这爻凶险，有灾祸。行军时迷了路，必遭大败，国君也会有危险。十年都不能兴师。

### (二) 复——悔改

复：反复，重复（犯错）。喻要改正，悔改。

1. 一个人不应该为自己曾经犯过错误而羞愧，换句话说，过去曾经犯过错误是表明他今天比昨天更聪明了。

2. 经验就是人们给他们所犯错误起名字。经验是使人犯新错，而不是重复以往的错误。

3. 诗人作家哈代说：“生命应该根据经验的多少来衡量，而不是根据实际的长度来衡量。”

4. 那些不能记住过去的人必定会重蹈覆辙。



5. 杰克·韦尔奇说：“在总部这里，我们不会深入深究任何事情，但是我们有一个对于任何事情都敏感的嗅觉。我们的工作就是资本分配——智力上的和财务上的。用鼻子闻，用手摸，用耳朵听，然后再进行分配。用人和美元作赌注。然后犯错误——但是我们足够强大，能够承受这些错误。”

6. 一位化学家称，他将测验一瓶臭气的传播速度，他打开瓶盖15秒后，前排学生即举手，称自己闻到臭气，而后排的人则陆续举手，纷纷称自己也已闻到，其实瓶中什么也没有。

——暗示效应：迷信则轻信，盲目必盲从。

7. 分享错误的经验：

美国战略管理学家迈克尔·B·波特说：“大多数人都以错误为耻，不过，我们只是平凡的人，谁也不能保证永不犯错。所以问题不在“有没有出错”，而在“出错时怎样处理”。

很多人都想掩饰过错，但是，如果我们把过错想成是失误的镜头，就可以坦然和别人分享错误的经验，从中学习了。

### (三) 原经文

复：亨。出入无疾，朋来无咎。反复其道，七日来复，利有攸往。

初九：不复远，无只悔，元吉。

六二：休复，吉。

六三：频复，厉无咎。

六四：中行独复。

六五：敦复，无悔。

上六：迷复，凶，有灾眚。用行师，终有大败，以其国君，凶；至于十年，不克征。

彖曰：复亨；刚反，动而以顺行，是以出入无疾，朋来无咎。反复其道，七日来复，天行也。利有攸往，刚长也。复其见天地之心乎？

象曰：雷在地中，复；先王以至日闭关，商旅不行，后不省方。

注：复，反复，重复（犯错）。喻要改正，悔改。





## 二十五 无妄卦

### (一) 无妄卦及卦解



乾上震下第二十五卦无妄，不乱来。

无妄：元亨。利贞。其匪正有眚，不利有攸往。

这卦非常顺利。有利于占问者。对不正派的人，则有灾祸。不利于外出。

无妄上封是天，下卦是雷，天下有雷，阴阳作用，万物各得其所。

初九：无妄。往吉。

不乱来。这爻利于外出。

六二：不耕，获；不菑，畲。则利有攸往。

不耕种而有收获；不开垦而有田地。这爻有利于外出。

六三：无妄之灾。或系之牛，行人之得，邑人之灾。

并不是由于自己乱来而招致灾难。就像邑人把牛拴在一个地方，被过路人牵走了，过路人得到了好处，邑人却招来了意外的灾祸。

九四：可贞，无咎。

这爻有利于占问的人，没有灾患。

九五：无妄之疾，勿药有喜。

不是由于乱来而得的病，不吃药就会好。

上九：无妄行。有眚。无攸利。

不要乱来，否则会有灾祸。这爻不吉利。

### (二) 无妄——安全规则

无妄：不妄为，不违背自然法则，则无妄矣。

蓝斯登原则：

在你往上爬的时候，一定要保持梯子的整洁，否则你下来时可能会滑倒。

提出者：美国管理学家蓝斯登

点评：进退有度，才不至进退维谷；宠辱皆忘，方可以宠辱不惊。

你不可能对任何事情都做到有所防卫，因为傻瓜都是那么聪明。

——Ed Murphy 莫非定律





1. 效率的规则——自然法则——在人类社会中是真实存在的，就像是其它永远不改变的规律一样，而且是一只推动社会看不见的手。

2. 马克思说：“行动源自于改变规则。”

爱迪生说：“见鬼了，这里没有规则——我们正在尝试创造这些规则。”

3. 但是，切勿忘记，你能改变规则，别人也能改变规则，不要假定你的规则能永远处于主导地位。

忠告带来安全。对于一项事业，如果事前没有经过反复的推敲、斟酌、计议，就难免在执行中出现难以预料的差错，其行进就好像一个醉汉。

历史告诉人们听取意见要谨记：

一、就人而言，要慎听幼稚轻率者的进言；

二、就事而言，要慎听那种过激的意见。

所谓安全的定义就是：你要是不找的话，它不会不见的。

——Ed Murphy 莫非定律

### (三) 原经文

无妄：元，亨，利，贞。其匪正有眚，不利有攸往。

初九：无妄，往吉。

六二：不耕获，不菑畲，则利有攸往。

六三：无妄之灾，或系之牛，行人之得，邑人之灾。

九四：可贞，无咎。

九五：无妄之疾，勿药有喜。

上九：无妄，行有眚，无攸利。

彖曰：无妄，刚自外来，而为主於内。动而健，刚中而应，大亨以正，天之命也。其匪正有眚，不利有攸往。无妄之往，何之矣？天命不佑，行矣哉？

象曰：天下雷行，物与无妄；先王以茂对时，育万物。

注：无妄，不妄为，不违背自然法则，则无妄矣。





## 二十六 大畜卦

### (一) 大畜卦及卦解



艮上乾下第二十六卦大畜，大规模蓄积。

大畜：利贞。不家食。吉。利涉大川。

这卦对占问的人有利。不要在家里饲养牲畜。有利于涉度大河（到外面去饲养）。

大畜卦上卦为山，下卦是天，山下有天，意味着大有积蓄。

初九：有厉，利已。

这爻有困厄之象，利于举行祭祀。

九二：舆说辐。

大车脱了辐。

九三：良马逐，利艰贞。曰：闲舆卫。利有攸往。

丢失了良马。这爻对占问困难事情的有利。爻辞说，把车子防护好，就可以外出（寻马）了。

六四：童豕之牯。无咎。

把小牛圈养起来。这爻没有灾患。

六五：豶豕之牙。吉。

把阉了的猪关在木栏里。这爻吉祥。

上九：何天之衢。亨。

靠老天保佑。这爻顺利。

### (二) 大畜——节俭

大畜：与小畜相对，指大牲畜，或大积蓄，意谓节俭，有所约止。

1. 松下说：“节俭是个人和企业致富的法宝。”

对大企业而言，节俭，稳定和减少摩擦至关重要。

2. 俭本身就是一个大财源。

——辛尼加

节俭是你一生中食用不完的关键。

——爱默生

舒适的享受一旦成为习惯，便使人几乎完全感觉不到乐趣，而变成了人的真正的需要。



——卢梭

谁在平日节衣缩食，在穷困时就容易过难关；谁在富足时豪华奢侈，在穷困时就会死于饥寒。

——萨迪《蔷薇园》

奢侈只是从他人的劳动中获得安乐而已。

——孟德斯鸠《论法的精神》

### (三) 原经文

大畜：利贞，不家食吉，利涉大川。

初九：有厉利已。

九二：舆说辐。

九三：良马逐，利艰贞。曰闲舆卫，利有攸往。

六四：童豕之牯，元吉。

六五：豶豕之牙，吉。

上九：何天之衢，亨。

彖曰：大畜，刚健笃实辉光，日新其德，刚上而尚贤。能止健，大正也。不家食吉，养贤也。利涉大川，应乎天也。

象曰：天在山中，大畜；君子以多识前言往行，以畜其德。

注：大畜，与小畜相对，指大牲畜，或大积蓄，意谓节俭，有所约止。



第三部

「运筹帷幄」的管理决策

六十四卦的卦解及预测

周易商解——破解六十四卦的管理玄机



## 二十七 颐卦

### (一) 颐卦及卦解



艮上震下第二十七卦颐，颐养，面颐。

颐：贞吉。观颐，自求口实。

这卦吉祥。观察别人面相，这面相表明自己可以养活自己。

颐卦上卦为山，下卦为雷，山下有雷，象征萌发与孕育生机。

初九：舍尔灵龟，观我朵颐。凶。

舍弃你的灵龟，来看我的面孔。这又凶险。

六二：颠颐，拂经于丘颐，贞凶。

为求口颐之福，在山坡上扭坏了脚脖子了。这又凶险。

六三：拂颐，贞凶。十年勿用，无攸利。

被人打了嘴巴，这又凶险，十年内无所作为，得不到什么好处。

六四：颠颐。吉。虎视眈眈，其欲逐逐，无咎。

得到了口颐之福。这又吉祥。没有灾患。就像老虎那样，虎视眈眈，行动急速，当然可以遂其大欲。

六五：拂经。居贞吉，不可涉大川。

脚脖子扭歪了。这又家居吉利，却不利于涉渡大河。

上九：由颐。厉吉，利涉大川。

在田猎中获得了口颐之福。这又既危险又吉祥，利于涉度大河。

### (二) 颐——颐养之道

颐：养，休养，颐养之道。

1.86岁的松下应邀和石山四郎对谈，石山提到了这个问题，他们作了如下的对话：

石山：据说松下先生从未说过：“我已经老了吗？”

松下：也许说过。不，我想不会的。我松下还很年轻嘛。

石山：据说，在中国有“天寿”之说，指160岁。如此说来，您还只是过了“半寿”而已！

松下：对，是半寿。我从来没有觉得自己老了。

石山：你的确显得很年轻。有什么秘诀吗？

松下：我想可能是由于充满了希望。

2. 在松下电器跨入50年的时候，松下也对自己作了如下的评价：



石山：今年5月5日举行了庆祝创业50周年的集会，请问你对于迈进创业第50年有什么感想？

松下：我觉得50年在一刹那间就过去了。今年5月5日虽然是第50届社庆，但实际上创业才满49年，明年才满50年。因此，今年这一年可以说是检讨过去50年的时候，我希望在明年5月5日以前的这短暂的一年间，彻底反省过去的作为，然后公开发表下一个50年的经营计划。

石山：反省？

松下：回顾过去50年，我觉得有许多值得反省的地方。有许多事情现在回想起来，叫人总是有“这事不应该做才对”或者“这事怎么没有做到”的感觉。

石山：依我们的看法，好像并没有这样的事情呀！

松下：虽然从表面上看一切顺利，但确实有些事我自己觉得不对，或者站在公司的立场上也是应该反省的。如果仔细想想，这种事实为数不少。

石山：创业50年以后，你自己认为可以给松下电器公司的成就打几分？

松下：差不多85分吧。

石山：还差15分吗？

松下：是的。不过，凡事都不可能十全十美，我想能达到90分的标准就不错了。

商业具有巨大的吸引力的原因之一就是，年龄不构成经商的任何障碍。你可在60岁时想出一个绝妙的主意并且成为百万富翁。在70岁时你仍然可以管理一个公司。

帕金森定理说：“做一个‘曾经是’的人总比做一个‘从来都不是’的人要好。”但是很少有人是在掌权的时候，能够做到在恰当的时机光荣引退。

古罗马谚语：“在恰当的时候给老马解革，以免老马在队列中倒下，让观众耻笑。”

如果一个人在谈论事情时老是陷入自己的逸事，这就是他应该从座位退下的信号。

虽然很多人都感觉到了经理身上的压力（而经理们本身并不觉察），但没有人死于艰苦的工作。然而很多人一旦从活跃的工作岗位退下来，就死去了。

### （三）原经文

颐：贞吉。观颐，自求口实。







初九：舍尔灵龟，观我朵颐，凶。

六二：颠颐，拂经，于丘颐，征凶。

六三：拂颐，贞凶，十年勿用，无攸利。

六四：颠颐吉，虎视眈眈，其欲逐逐，无咎。

六五：拂经，居贞吉，不可涉大川。

上九：由颐，厉吉，利涉大川。

彖曰：颐贞吉，养正则吉也。观颐，观其所养也；自求口实，观其自养也。天地养万物，圣人养贤，以及万民；颐之时义大矣哉！

象曰：山下有雷，颐；君子以慎言语，节饮食。

注：颐，养，休养，颐养之道。



周易商解

破解六十四卦的管理玄机

第三部

「运筹帷幄」的管理决策——六十四卦的卦解及预测





## 二十八 大过卦

### (一) 大过卦及卦解



兑上巽下第二十八卦大过，太过分。

大过：栋桡，利有攸往。亨。

栋梁弯曲了。利于外出，这卦顺利。

大过卦，上卦是泽，下卦是木。木应浮于水上，而这一卦中二者位置相反，所以有不寻常的含义。

初六：藉用白茅，无咎。

祭祀时用白茅做铺垫。这爻没有灾患。

九二：枯杨生梯，老夫得其女妻，无不利。

枯杨发芽，老头娶了一个女人为妻。这爻没什么不吉祥。

九三：栋桡。凶。

栋梁弯曲了。这爻凶险。

九四：栋隆。吉，有它，吝。

栋梁架起来了。这爻吉利。但屋内有虫蛇，不大好。

九五：枯杨生华，老妇得其士夫，无咎无誉。

枯杨开花，老太婆得到一个男士为夫。这爻没有灾患，也没有光彩。

### (二) 大过——解决问题

大过：反映做事有大错误，本为凶卦，但只要分析环境，采取正确的策略，就能化险为夷，度达危机。它提出了“大过之时大矣哉”，过去毕竟已经过去，把眼光放到未来才是根本。

每一个解决方案都会产生新的问题。

——Ed Murphy 莫非定律

1. 问题背后都隐藏着一个巨大的机会，而且这个机会是如此之大，以至于那个问题倒显得小得可怜。

伟大的成功故事是由那些认识到某个问题并且把那个问题变成一个机会的人创造的。

2. 真正的问题是在问题解决以后如何解决提问题的人。





3. 不能解决问题的人并不是他们找不到解决办法，而是他们不能发现问题的所在。

4. 福尔摩斯说：“当你排除了不可能的事情，剩下的东西无论多么不可能，一定是事实的真相。”

5. 现代经理们所面对的不再是问题，取而代之的是挑战。

6. 美国总统肯尼迪曾说：“我们所有的问题都是人为的，因此这些问题也都可以由人来解决。人的成就取决于他的希望。所有有关人类的问题都可以由人类自己来解决。”

### (三) 原经文

大过：栋桡，利有攸往，亨。

初六：藉用白茅，无咎。

九二：枯杨生梯，老夫得其女妻，无不利。

九三：栋桡，凶。

九四：栋隆，吉；有它吝。

九五：枯杨生华，老妇得士夫，无咎无誉。

上六：过涉灭顶，凶，无咎。

象曰：大过，大者过也。栋桡，本末弱也。刚过而中，巽而说行，利有攸往，乃亨。大过之时大矣哉！

彖曰：泽灭木，大过；君子以独立不惧，遁世无闷。

注：大过，过失，过错，反映做事有大错失，本为凶卦，但只要分析环境，采取正确的策略，就能化险为夷，度达危机。它提出了“大过之时大矣哉”，过去毕竟已经过去，把眼光放到未来才是根本。



## 二十九 坎卦

### (一) 坎卦及卦解



坎上坎下第二十九卦坎，低陷，坎阱。

坎：有孚：维心亨，行有尚。

占问有结果了：思想对路，行动起来就能达到自己的希望。

坎卦上卦为云、雨、下卦也为云、雨、重叠组合，意味着无限生机。

上六：过涉灭顶。凶。无咎。

涉渡大何，水深灭顶。这爻凶险，却没有灾患。

初六：习坎，入于坎窞。凶。

陷入坎井中。这爻凶险。

九二：坎有险，求小得。

坎井有危险，在这种地方即使努力以求，也只能小有所得。

六三：来之坎，坎险且枕。入于坎窞，勿用。

来到坎井，坎井又险又深。陷入坎井之中，就没有办法了。

六四：樽酒、簋贰，用缶，纳约自牖。终无咎。

一樽酒，两簋饭，用瓦器装着，从窗口递进去。这爻最终是没有灾患的。

九五：坎不盈，祗既平。无咎。

坎谷没有满溢，灾害已经平复。这爻没有灾患。

上六：系用徽纆，置于丛棘，三岁不得。凶。

用绳索绑着，放在丛棘中，三年不得解脱。这爻凶险。

### (二) 坎——陷阱

坎：下陷，凶险之象，喻陷阱。

工作危机最确凿的信号，是没有人跟你说该怎样作。

——吉尔伯特定理：英国人力培训专家 B·吉尔伯特

真正危险的事，是没人跟你谈危险。

1. 所有陷阱都是由于贪婪引起的。
2. 在危急关头，任何小事都有可能是陷阱。





3. 当你忘记了思考的时候，前面极大可能就是陷阱。
4. 公司越大，问题越多：  
道路越平坦，陷阱越多。

### (三) 原经文

坎：习坎，有孚，维心亨，行有尚。

初六：习坎，入于坎窞，凶。

九二：坎有险，求小得。

六三：来之坎坎，险且枕，入于坎窞，勿用。

六四：樽酒簋贰，用缶，纳约自牖，终无咎。

九五：坎不盈，只既平，无咎。

上六：用徽纆，置于丛棘，三岁不得，凶。

彖曰：习坎，重险也。水流而不盈，行险而不失其信。维心亨，乃以刚中也。行有尚，往有功也。天险不可升，地险山川丘陵也，王公设险以守其国，坎之时用大矣哉！

象曰：水洊至，习坎；君子以常德行，习教事。

注：坎，下陷，凶险之象，喻陷阱。



## 三十 离卦

### (一) 离卦及卦解



离上离下第三十卦离，罹难。

离：利贞。亨。畜牝牛，吉。

这卦顺利。亨通。畜养母牛，吉利。

离卦上卦为光明，下卦也为光明，象征吉祥、平和、希望。

初九：履错然，敬之。无咎。

脚步声音错杂，值得警惕。这爻没有灾患。

六二：黄离，元吉。

黄金般的色泽。这爻很吉利。

九三：日昃之离，不鼓缶而歌，则大耋之嗟。凶。

太阳偏西了，人们不鼓缶巡逻，反而游戏歌唱，老人们对此叹息不已。这爻凶险。

九四：突如其来如，焚如，死如，弃如！

结果敌人突然而来，来了就杀人，放火，弃尸！

六五：出涕沱若，戚嗟若。吉。

人们眼泪滂沱，唉声叹气。这爻却吉利。

上九：王用出征，有嘉折首，获其匪丑。无咎。

君王带领大家出征，有嘉的首领被斩首，并俘获了许多敌人。这爻没有灾患。

### (二) 离——光明希望

离：通罹，通丽，意谓转危为安，看到了希望。

1. 索尼公司创始人盛田昭夫说：“永远不要打破别人的饭碗，你永远会有希望。”

2. 先让混乱盛行，然后在混乱中进行统治。葛洛夫的这句话就是浑水摸鱼，在混乱中看到希望，停电中看到光明。

3. 毛泽东说：“扫帚不到的地方，永远有灰尘。”

如果你的梦想开始落下灰尘时，就要去打扫了。

### (三) 原经文

离：利贞，亨。畜牝牛，吉。





初九：履错然，敬之无咎。

六二：黄离，元吉。

九三：日昃之离。不鼓缶而歌，则大耋之嗟，凶。

九四：突如其来如，焚如，死如，弃如。

六五：出涕沱若，戚嗟若，吉。

上九：王用出征，有嘉折首，获其匪丑，无咎。

彖曰：离，丽也；日月丽乎天，百谷草木丽乎土，重明以丽乎正，乃化成天下。柔丽乎中正，故亨：是以畜牝牛吉也。

象曰：明两作离，大人以继明照于四方。

注：离，通罹，通丽，意谓转危为安，看到了希望。

第三部

「运筹帷幄」的管理决策——六十四卦的卦解及预测

周易商解——破解六十四卦的管理玄机





## 下经 融会贯通

### 三十一 咸卦

#### (一) 咸卦及卦解



兑上艮下第三十一卦咸，感应。

咸：亨。利贞，取女吉。

顺利。这卦有利于占问人。婚娶吉祥。

咸卦的上卦是泽，下卦是山，上泽中的水渗入下卦山上的土中，喻相互感应的吉祥。另外：“感”字去心即为咸，指异性间的吸引是无心感应。

初六：咸其拇。

碰碰地的脚趾。

六二：咸其腓。凶。居吉。

碰碰地的腿肚子。这爻可有凶险。但安居则吉祥。

九三：咸其股，执其随，往吝。

碰碰地的大腿，摸摸地的膝盖。事情的发展尚有困难。

九四：贞吉。悔亡。憧憧往来，朋从尔思。

这爻吉祥。悔恨消失了。两目传情，同心倾爱。

九五：咸其脢。无悔。

抚摸地的肩背。这爻没有厄难。

上六：咸其辅颊。(吉)。

抚摸地的脸颊。这爻吉利。

#### (二) 咸——爱与情感

咸：指阴阳感应，男欢女爱。喻情感与爱。

1. 人们，包括经理们，不是依靠拼图、柱形图或在 300 页的报告后的厚达 5CM 的统计资料附录生存的。人们能够被符号和故事所感动。

2. 政治家说：“在伟大的事业中，‘爱’这个词永远不会被提到。”

3. 美国航空公司的一位经理说：“我们不害怕与我们的员工进行感







情交流。我们不害怕告诉他们‘我们爱你’，因为我们真的这样做了。”

4. 爱就是忙碌，就是工作，就是感兴趣，就是创造。

5. IBM 创办人托马斯·沃森说：“没有必要把全部心思都投入到事业中去。但要把事业放在心里去。”

人不是仅仅为了爱而生存的；难道男人的全部目标就是为了控制某一个女子，而女子的全部目标就是为了左右某一个男子吗？从来不是！

——《赫尔岑论文学》

忠诚的爱情充溢在我的心里，我无法估计自己享有的财富。

——莎士比亚

### (三) 原经文

咸：亨，利贞，取女吉。

初六：咸其拇。

六二：咸其腓，凶，居吉。

九三：咸其股，执其随，往吝。

九四：贞吉悔亡，憧憧往来，朋从尔思。

九五：咸其脢，无悔。

上六：咸其辅，颊，舌。

彖曰：咸，感也。柔上而刚下，二气感应以相与，止而说，男下女，是以亨利贞，取女吉也。天地感而万物化生，圣人感人心而天下和平；观其所感，而天地万物之情可见矣！

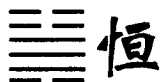
象曰：山上有泽，咸；君子以虚受人。

注：咸，指阴阳感应，男欢女爱，喻情感与爱。



## 三十二 恒卦

### (一) 恒卦及卦解



震上巽下第三十二卦恒，恒久。

恒：亨。无咎。利贞。利有攸往。

这卦顺利。没有灾患。利于占问的人。利于外出。

恒卦上卦为雷，下卦为风，风与雷的特点是经常活动，象征恒久。

初六：浚恒。贞凶。无攸利。

老是挖下去。这又凶险，没有什么好处。

九二：悔亡。

困境过去了。

九三：不恒其德，或承之羞。贞吝。

不能经常有所得，就难以奉献珍馐。这又有忧患。

九四：田无禽。

田猎打不到禽兽。

六五：恒其德。贞：妇人吉，夫子凶。

经常有所得。这又对妇女吉祥，对男子凶险。

上六：振恒。凶。

老是震动，常有雷雨。这又凶险。

### (二) 恒——热度

恒：恒常，永久，喻坚持，保持热度。

1. 当普通人开始做大事业时，他们往往会由于走向平庸而结束。

如果你想当企业家，想创立和建设一家目光远大的公司，然而由于没有一项“伟大的设想”，还没开始行动，那么我们建议你摆脱“伟大设想”神话的束缚。事实证明，在创建公司之前不去费心地寻找伟大的设想可能更好。为什么？因为费力地寻找所谓伟大的设想会转移你的注意力，使你不再把公司本身看作自己最终的创造物。

只有持之以恒的人才能碰到好运。这条简单的真理是创立成功公司的人奋斗的支柱。目光远大的公司的创立者都是坚持不懈和持之以恒的人。他们的生活信条便是：坚持下去，永不放弃。坚持的是自己的公司。准备放弃、修改或发展一种观点，但是绝不放弃自己的公司。

2. 积极的态度并不能帮助你解决所有问题，但它会驱动人们努力





坚持去做。

执著也并不能保证你成功，但没有执著你注定要失败。

3. 没有知识的热心是愚蠢的姐妹。

4. 实业家霍奇森说：“如果抱着赚钱的目的开始，你可能会挣到一些，但你不能挣很多——除非你有足够的热情。”

### (三) 原经文

恒：亨，无咎，利贞，利有攸往。

初六：浚恒，贞凶，无攸利。

九二：悔亡。

九三：不恒其德，或承之羞，贞吝。

九四：田无禽。

六五：恒其德，贞，妇人吉，夫子凶。

上六：振恒，凶。

彖曰：恒，久也。刚上而柔下，雷风相与，巽而动，刚柔皆应，恒。恒亨无咎，利贞；久於其道也，天地之道，恒久而不已也。利有攸往，终则有始也。日月得天，而能久照，四时变化，而能久成，圣人久於其道，而天下化成；观其所恒，而天地万物之情可见矣！

象曰：雷风，恒；君子以立不易方。

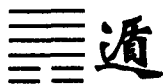
注：恒，恒常，永久，喻坚持，保持热度。





## 三十三 遁卦

### (一) 遁卦及卦解



乾上艮下第三十三卦遁，小猪。

遁：亨。小利贞。

亨通。这卦对占问的小人有利。

遁卦上卦为天，下卦为山，但山不论有多高，也无法与天接近，山高天退故名遁。

初六：遁尾。厉。勿用有攸往。

跟在小猪的后面追。这又有危险，不应外出。

六二：执之用黄牛之革，莫之胜说。

用黄牛皮带把小猪拴住，这样它就逃脱不了啦。

九三：系遁，有疾厉，畜臣妾。吉。

把小猪拴起来，容易生病招灾，于是把它交给臣妾蓄养。这又吉祥。

九四：好遁君子吉，小人否。

馈赠小猪。这爻对君子吉祥，对小人不利。

九五：嘉遁。贞吉。

小猪增加了。这爻吉祥。

上九：肥遁。无不利。

小猪养肥了。这爻没有什么不利。

### (二) 遁——进与退

遁：即退，后退，退却，退步。嘉遁，贞吉

日本企业放弃往昔对品质僵硬要求的高标准，打破亚洲各国研发落后的认知，导入国际标准的雇用方式，此改弦易辙的管理精神，值得我们省思。

——台湾宏基经理

惠普前 CEO 艾利森·梅特兰在回答《金融时报》时说出了一个大企业的困境和出路：

“普通见解常常出错，并会使人受挫。我在惠普公司（HP）说，领



第三部

「运筹帷幄」的管理决策——六十四卦的卦解及预测

周易商解——破解六十四卦的管理玄机



导需要一个强有力的指南针。如果目标不明确，公司可能会偏离航线。如果受到诱惑，则可能失去自身道德和规则的支柱。”

任何变革的计划都不可能得到人们一致的支持。从许多方面看，代理权争夺战变得与合并无关，而是关于“我们是在停滞不前还是在继续前进中？”

虽然惠普是一个了不起的公司，一旦失去进取精神便停滞不前。我这么说并不是要否认前任的遗产。然而，公司的确在某些方面失去了勃勃雄心，创新速度急剧下降。

在历史上最大的科技繁荣时期，公司只是以个位数速度增长。危险迹象的确存在。看看公司目前的价值理念，你会发现，引领惠普 60 年的正是同一理念，惟一不同的是，我们补充了“速度及机敏”。信任和尊重是公司价值体系的一部分，奉献精神 and 客户服务热忱非常重要，对此我们无意改变。

这些基本价值理念起初被称作“惠普模式”。久而久之，这个词就意味着拒绝一切变化。有时在会议中，我见到有人提出新的想法，他们说：“我们不要这样做，这不是惠普模式。”尤其对一家科技公司而言，停止创新便意味着死亡。

我说：“我们的目标是迅速和彻底。”我们正是这样完成合并的。我不认为选择时机靠的是运气，它是一种抉择。人们问我：“你们为什么在萧条时采取这种行动？”我们之所以选择萧条时期，是因为它给了我们时间。客户和竞争对手们的行动不及我们迅速。我们将有时间处理那些必须要做的难事，这样，当经济开始复苏时，我们就已经准备就绪。

我担心公司没有果敢行事的技巧、经验和胆量，因此我要决定速战速决。我们提供了许多外界支援，但在整个过程中，中层和一线主管的参与程度不够。

我从中吸取了两个教训：第一，我在许多方面低估了公司员工及其变革的愿望和面对困难的能力；此外，我还明白了，有时候应该以退为进。

### (三) 原经文

遁：亨，小利贞。

初六：遁尾，厉，勿用有攸往。

六二：执之用黄牛之革，莫之胜说。

九三：系遁，有疾厉，畜臣妾吉。

九四：好遁君子吉，小人否。

九五：嘉遁，贞吉。

上九：肥遁，无不利。



彖曰：遁亨，遁而亨也。刚当位而应，与时行也。小利贞，浸而长也。遁之时义大矣哉！

象曰：天下有山，遁；君子以远小人，不恶而严。

注：遁：即退，后退，退却，退步。



周易商解——破解六十四卦的管理玄机

第三部 「运筹帷幄」的管理决策——六十四卦的卦解及预测



## 三十四 大壮卦

### (一) 大壮卦及卦解



震上乾下第三十四卦大壮，重伤。

大壮：利贞。

这卦对占问的人吉利。

大壮卦上卦是雷，下卦为天，雷在天上轰隆作响，意声势壮大。

初九：壮于趾。征，凶。有孚。

脚趾负了伤。这爻对出征者凶险。占问的结果如此。

九二：贞吉。

这爻吉祥。

九三：小人用壮，君子用罔。贞厉。羝羊触藩，羸其角。

小人去干要负伤，君子去干要丧亡。这爻有危险。

就像一头公羊，用角去撞击藩篱，结果羊角被篱笆夹住了。

九四：贞吉。悔亡。藩决不羸，壮于大舆之輹。

这爻吉祥。困境过去了。篱笆被大车的车轮撞坏了，破了一个大洞。现在它夹不住羊角了。

六五：丧羊于易，无悔。

王亥在有易人那里丧失了羊群。这爻没有厄难。

上六：羝羊触藩，不能退，不能遂，无攸利，艰则吉。

公羊用羊角去触撞藩篱，结果羊角被夹住，退不能退，进不能进。这爻没有什么吉利之处。但如果能艰苦奋斗，还是吉利的。

### (二) 大壮——壮大

大壮：壮大强盛，有崇尚智慧，轻视武力的思想，所谓小人用壮，君子用罔。此处喻大企业。

1. 比尔盖茨说：“规模并不意味着优秀。”

大就是好。一句话总结了 20 世纪企业的经营思想。然而，当今企业越来越分散，“大”受了质疑，“大未必好，大不决定好，大与好没有直接关系”反而被越来越多人所认同。但这并不意味着企业“小”就是最终结果和答案。

2. 如果一间大公司太大了，就要把它分解一下。一旦同一栋建筑里人们彼此开始不熟悉，个人与公司的关系开始松散的时候，就应该把



公司分解了。

3. 大的组织是通常一种松散型的组织。而且可以确定地说大组织通常是松散的。

4. 大公司实际上是已经成功的小公司。

它的继续成功只能是靠不断地开发新产品。让别人赶不上他的迅速，而不是规模。

### (三) 原经文

大壮：利贞。

初九：壮于趾，征凶，有孚。

九二：贞吉。

九三：小人用壮，君子用罔，贞厉。羝羊触藩，羸其角。

九四：贞吉悔亡，藩决不羸，壮于大舆之輹。

六五：丧羊于易，无悔。

上六：羝羊触藩，不能退，不能遂，无攸利，艰则吉。

彖曰：大壮，大者壮也。刚以动，故壮。大壮利贞；大者正也。正大而天地之情可见矣！

象曰：雷在天上，大壮；君子以非礼勿履。

注：大壮，壮大强盛，有崇尚智慧，轻视武力的思想，所谓小人用壮，君子用罔。此处喻大企业。



周易商解

破解六十四卦的管理玄机

第三部 「运筹帷幄」的管理决策——六十四卦的卦解及预测





## 三十五 晋卦

### (一) 晋卦及卦解



离上坤下第三十五卦晋，前进，晋升

晋：康侯用锡马蕃庶，昼日三接。

康侯利用骑兵和蕃族的军队去打仗，一天连续传来三次捷报。

晋卦上卦是日，下卦是地，太阳普照大地，象征诸侯恭顺地服从君主。

初六：晋如，摧如，贞吉。罔孚，裕无咎。

猛烈进攻，摧枯拉朽。这又吉祥。虽然没有俘获，但是也没有忧患。

六二：晋如，愁如，贞吉。受兹介福，于其王母。

猛烈进攻，敌人投降了。这又吉祥。王母给予嘉奖，赐给爵禄。

六三：众允，悔亡。

众人信从，则困难可以克服。

九四：晋如硕鼠，贞厉。

进军打仗时，胆小如鼠。这又有凶险。

六五：悔亡，失得，勿恤，往吉，无不利。

困难过去了，失去的东西可以重新得到，不必忧虑。这又吉祥，继续前进，无往而不利。

上九：晋其角，维用伐邑，厉，吉无咎，贞吝。

进军打仗，攻城伐邑，都要比较双方力量。这又又危险、又吉祥。没有灾难，却又有忧患。

### (二) 晋——进步

晋：进也，日出而万物进，喻进步。

1. 进步是企业所必须的。但是进步并不是自然而然产生的，3M公司的总裁曾说：“我们公司的确在新产品上摔了跟头。但绝不能忘记，你只有在运动时才会摔跟头。”

进步只属于那些睁大眼睛并在运动的人。

2. 没有斗争就不会有进步。

3. 1000种东西在前进，999种东西在后退：这就是进步。

4. 比尔·盖茨说：“产品总是要被抛弃的，所以你最好喜欢做一下





版本的产品。这就像弹球游戏——如果你赢得了一局，你获得的奖赏就是你还得再玩一局。”

5. 其实所有的进步都是不稳定的，一个问题的解决意味着另一个问题的开始。

### (三) 原经文

晋：康侯用锡马蕃庶，昼日三接。

初六：晋如，摧如，贞吉。罔孚，裕无咎。

六二：晋如，愁如，贞吉。受兹介福，于其王母。

六三：众允，悔亡。

九四：晋如，硕鼠，贞厉。

六五：悔亡，失得勿恤，往吉无不利。

上九：晋其角，维用伐邑，厉吉无咎，贞吝。

彖曰：晋，进也。明出地上，顺而丽乎大明，柔进而上行。是以康侯用锡马蕃庶，昼日三接也。

象曰：明出地上，晋；君子以自昭明德。

注：晋，进也，日出而万物进，喻进步，前进。





## 三十六 明夷

### (一) 明夷卦及卦解



坤上离下第三十六卦明夷，鸣叫的雉鸟。

明夷：利艰贞。

对占问艰难困苦事情的人吉利。

明夷卦上卦是地，下卦是日，日进入地下，是光明受到影响的意  
思。

初九：明夷于飞，垂其翼。君子于行，三日不食。有攸往，主人有  
言。

在天上飞的雉鸟，鸣叫着垂下了翅膀。君子一路奔波，已经三天没  
好好吃东西了。占问者在外出途中，主人将有麻烦事。

六二：明夷，夷于左股，用拯马壮。吉。

鸣叫的雉鸟，左股负了伤。这是乘坐健壮的快马追射的结果。这又  
吉祥。

九三：明夷，于南狩，得其大首。不可疾贞。

鸣叫的雉鸟是在南边的猎区被射伤的。其中一头最大的被射获了。  
这又，对占问疾病的人不利。

六四：明夷入于左腹，获明夷之心于出门庭。

一头鸣叫的雉鸟，被射中了，箭是从左腹射入，直达其心，射箭的  
人高兴极了，欢呼声都传到门庭之外了。

六五：箕子之明夷。利贞。

箕子在射鸣叫的雉鸟。这又有利于占问者。

上六：不明，晦。初登于天，后入于地。

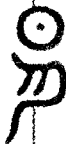
雉鸟不鸣叫了，因为天黑了。原先在天上飞的雉鸟，现在隐藏到地  
里去了。

### (二) 明夷——挫折

明夷：夷，癘，指大伤，重伤。喻失败，挫伤，挫折。

1. 专业人士通常能够很好地完成任任务，所以他们很少经历失败。  
正因为如此，他们还不会怎样吸取教训。

2. 诗人说：“没有众多的恐惧和灾难，就没有繁荣；没有舒适和希望，也就无所谓灾祸。”





3. 挫折是我们的兄弟；困难是我们的同胞。人类需要挫折；挫折有利于健康。

4. 对于未来的经理来讲，没有什么东西比挫折更珍贵的了。

### (三) 原经文

明夷：利艰贞。

初九：明夷于飞，垂其翼。君子于行，三日不食，有攸往，主人有言。

六二：明夷，夷于左股，用拯马壮，吉。

九三：明夷于南狩，得其大首，不可疾贞。

六四：入于左腹，获明夷之心，出于门庭。

六五：箕子之明夷，利贞。

上六：不明晦，初登于天，后入于地。

彖曰：明入地中，明夷。内文明而外柔顺，以蒙大难，文王以之。利艰贞，晦其明也，内难而能正其志，箕子以之。

象曰：明入地中，明夷；君子以莅众，用晦而明。

注：明夷，夷，瘕，指大伤，重伤。喻失败，挫伤，挫折。



第三部

「运筹帷幄」的管理决策——六十四卦的卦解及预测

周易商解——破解六十四卦的管理玄机



## 三十七 家人卦

### (一) 家人卦及卦解



巽上离下第三十七卦家人，家庭。

家人：利女贞。

这卦对女人有利。

家人卦下卦为火，上卦为风，火使热气上升，并成为风。意味着一切事物都应以内在于本，然后延伸到外。

初九：闲有家，悔亡。

关好家里的门，就不会有悔恨。

六二：无攸遂，在中馈。贞吉。

家里没有丢失东西，这是由于主妇克尽职守。这又吉利。

九三：家人嗃嗃，厉，吉。妇子嘻嘻，终吝。

家里的人哀愁嗷叫。这又虽有困难、危险，但最后吉祥。相反家里的幼妇嬉闹，最后却有忧患。

六四：富家。大吉。

家庭幸福。这又非常吉祥。

九五：王假有家。勿恤，吉。

君王到家庙中祭祀。不必忧虑，这又吉祥。

上九：有孚：威如。终吉。

占问有结果了：威风凛凛。这又最终吉祥。

### (二) 家人——公与私

家人：指家庭和家人，引申为内部或感情。

1. 对于领导来讲，孤寂是必然的。
2. 办公室不再是孕育兄弟情谊的场所，而变成了开放式的布局。
3. 卧室和会议厅只是同一个游戏的两个方面而已，这一点你不需要通过学习工商管理硕士课程就知道了。
4. 团队活动者艾科卡说：“如果你想组成一个团队的话，那么你们必须相互关心。你们必须相互热爱……平庸与伟大的区别就在于……人们心中那个为别人着想的情感。这就是人们所说的团队精神。”

### (三) 原经文

家人：利女贞。



初九：闲有家，悔亡。

六二：无攸遂，在中馈，贞吉。

九三：家人嗃嗃，悔厉吉；妇子嘻嘻，终吝。

六四：富家，大吉。

九五：王假在家，勿恤吉。

上九：有孚威如，终吉。

彖曰：家人，女正位乎内，男正位乎外，男女正，天地之大义也。家人有严君焉，父母之谓也。父父，子子，兄兄，弟弟，夫夫，妇妇，而家道正；正家而天下定矣。



象曰：风自火出，家人；君子以言有物，而行有恒。

注：家人，指家庭和家人，引申为内部或感情。



## 三十八 睽卦

### (一) 睽卦及卦解



离上兑下第三十八卦睽，分离。

睽：小事吉。

这卦对小事情吉利。

睽卦的上卦为火，下卦为泽，火性向上，水性向下，性质相反，意背离。

初九：悔亡，丧马勿逐，自复；见恶人无咎。

困境过去了。马走失了，不必追寻，它自己会回来，途中遇到恶人，但没出什么事。

九二：遇主于巷，无咎。

在小巷中遇到主人。这爻没有灾患。

六三：见舆曳，其牛掣，其人天且劓，无初有终。

看到一辆车拖曳着，牛拉着，架车的是个受过墨刑和鼻刑的人。这爻开头不好，但可成之于终。

九四：睽孤，遇元夫，交孚，厉，无咎。

分离而独处的人，遇到一位大夫，互相信任，结伴而归。这爻虽有凶危之象，但没有灾患。

六五：悔亡，厥宗噬肤，往，何咎。

困境过去了。同族的人都在举行盛宴，就到那里去，不会有什么错的。

上九：睽孤，见豕负涂，载鬼一车，先张之弧，后说之弧，匪寇婚媾，往遇雨则吉。

一个离群独处的人，见到猪卧在道路上，又看到车里载着一些鬼怪。他张弓欲射，后来又把弓放下了。因为他们不是寇盗，而是迎亲的人。往前走，遇到雨就吉祥了。

### (二) 睽——争执

睽：对视，喻争执。

1. 亚里士多德说：“每一个人都会愤怒，这很容易。但要做到以合适的方式和程度，在例行的时间，向例行的人表达愤怒却不是一件容易的事。”



2. 有对立就有一致。从不一致中产生出最好的和谐。

3. 不要争吵，重复你的主张。

4. 如果你在争吵中处于下风，这并不意味着你失去了一切，至少你还可以骂他卑鄙。

5. 争吵或者讨论的目的不是为了赢得胜利，而是为了取得进步。

6. 大多数经理对于争执和看起来有些互相矛盾的事感到不安，他们往往会寻求折中，结果不可避免会是平庸。组织没有差别，缺乏创造力。由于创造的争论太少，组织很容易自我满足。

### (三) 原经文

睽：小事吉。

初九：悔亡，丧马勿逐，自复；见恶人无咎。

九二：遇主于巷，无咎。

六三：见舆曳，其牛掣，其人天且劓，无初有终。

九四：睽孤，遇元夫，交孚，厉无咎。

六五：悔亡，厥宗噬肤，往何咎。

上九：睽孤，见豕负涂，载鬼一车，先张之弧，后说之弧，匪寇婚媾，往遇雨则吉。

彖曰：睽，火动而上，泽动而下；二女同居，其志不同行；说而丽乎明，柔进而上行，得中而应乎刚；是以小事吉。天地睽，而其事同也；男女睽，而其志通也；万物睽，而其事类也；睽之时用大矣哉！

象曰：上火下泽，睽；君子以同而异。

注：睽，对视，喻争执。







## 三十九 蹇卦

### (一) 蹇卦及卦解



坎上艮下第三十九卦蹇，困难。

蹇：利西南，不利东北；利见大人，贞吉。

走西南有利。走东北不利。利于会见大人物。这卦吉祥。

蹇卦上卦是水，下卦是山，水绕山险，不易通过，暗示困难。

初六：往蹇，来誉。

出发的时候困难，回来的时候荣耀。

六二：王臣蹇蹇，匪躬之故。

王臣处境艰难，但并非咎由自取。

九三：往蹇来反。

出发的时候困难，回来的时候美好。

六四：往蹇来连。

出发的时候困难，回来的时候还是困难。

九五：大蹇朋来。

大难临头了，赶紧跑过来吧。

上六：往蹇来硕，吉；利见大人。

出发的时候困难，回来的时候成果丰硕。这又吉祥。有利于会见大人物。

### (二) 蹇——全球化

蹇：艰难的旅行，强调“蹇之时”即选择合适的时间外出，则吉。喻外出发展、旅行。

1. 歌德说：“只要学会抓住机遇就可以了，因为机会一直就在身边。”

2. 运气 = 准备 + 机会。

3. 9/10 的智慧在于显示智慧的时机当中。

4. 对商人来讲，全球化没有什么新鲜感。商业一直就是全球化的。商人没有国籍。

5. 哲学家说：“如果一个人亲切和有礼貌地对待陌生人，这就表明他是个世界公民。”一个人的双脚必须留在自己的祖国，但他的眼睛应该观察全球。



### (三) 原经文

蹇：利西南，不利东北；利见大人，贞吉。

初六：往蹇，来誉。

六二：王臣蹇蹇，匪躬之故。

九三：往蹇来反。

六四：往蹇来连。

九五：大蹇朋来。

上六：往蹇来硕，吉；利见大人。

彖曰：蹇，难也，险在前也。见险而能止，知矣哉！蹇利西南，往得中也；不利东北，其道穷也。利见大人，往有功也。当位贞吉，以正邦也。蹇之时用大矣哉！

象曰：山上有水，蹇；君子以反身修德。

注：蹇，艰难的旅行，强调“蹇之时”即选择合适的时间外出，则吉。喻外出发展，旅行。





## 四十 解卦

### (一) 解卦及卦解



震上坎下第四十卦解，解脱，放开。

解：利西南，无所往，其来复吉。

走西南有利。如果没有一定去处，返回来也是吉利的。如果有一定去处，则早点去吉利。

解卦上卦为雷，下卦为雨，雷电交加，疏通大自然的闭塞。暗示君子应当有气度，宽恕犯有错误的人，通情达理。

初六：无咎。

没有灾患。

九二：田获三狐，得黄矢，贞吉。

猎获了三只狐狸，又得到了金箭头。这又吉祥。

六三：负且乘，致寇至，贞吝。

人背马拉（很多财物），结果招来了强盗。这又有忧患。

九四：解而拇，朋至斯乎。

放开你的手脚，蹦蹦跳跳跑回去。这就是对占问的答复。

六五：君子维有解，吉；有孚于小人。

可以从君子的束缚中解脱了。这又吉利。以上是对小人占问的答复。

上六：公用射隼，于高墉之上，获之，无不利。

王公在高高的城墙上弯弓射鹰，射中了。这又没有什么不吉利。

### (二) 解——解雇

解：分解，解脱。

1. 经理们所面对的不再是问题，取而代之的是挑战。

2. 在这个缩小规模的（或裁员的）时代，雇用和裁员已经成为一种戏剧，每天重复着。

3. 施乐公司经理说：“我们希望雇用那些能够在头脑中同时兼顾两方面的人——既能为自己的部门着想，又能够为公司整体着想。”如果你能够精通如何缩小公司的规模，那么你就不必要去熟悉外部采购业务了。



### (三) 原经文

解：利西南，无所往，其来复吉。有攸往，夙吉。

初六：无咎。

九二：田获三狐，得黄矢，贞吉。

六三：负且乘，致寇至，贞吝。

九四：解而拇，朋至斯孚。

六五：君子维有解，吉；有孚于小人。

上六：公用射隼，于高墉之上，获之，无不利。

彖曰：解，险以动，动而免乎险，解。解利西南，往得众也。其来复吉，乃得中也。有攸往夙吉，往有功也。天地解，而雷雨作，雷雨作，而百果草木皆甲坼，解之时大矣哉！

象曰：雷雨作，解；君子以赦过宥罪。

注：解，分解，解脱。





## 四十一 损卦

### (一) 损卦及卦解



艮上兑下第四十一上卦损，损失。

损：有孚，元吉，无咎，可贞，利有攸往。曷之用？二簋可用事。

占问有答复了：这卦非常吉祥，没有灾患。占问的事情可以做。

利于外出。怎样祭祀？用两盘祭品就可举行了。

损卦上卦是山，下卦是泽，减少泽中的土，以益于增山。

初九：已事遄往，无咎，酌损之。

赶快去参加祭祀，不会有灾患。至于祭品和行觴的仪式可以酌情节减。

九二：利贞，征凶，弗损益之。

这爻对占问的人有利。征伐之事则有凶险。因此不应减少兵力，而应增加兵力。

六三：三人行，则损一人；一人行，则得其友。

三人同行，就会走失一人。一个人走，却能在路上得到同伴。

六四：损其疾，使遄有喜，无咎。

疾病消除了，身体很快会康复。这爻没有灾患。

六五：或益之十朋之龟，弗克违，元吉。

有人送来价值十朋的大龟，这是不能不要的。这爻非常吉祥。

上九：弗损益之，无咎，贞吉，利有攸往，得臣无家。

不应减少，而应增加。这爻没有灾患。对占问的人是吉祥的。

利于外出，可以得到没有主人的奴仆。

### (二) 损——负债

损：损失，减少。损由泰卦变来，提出了“损益盈虚，与时偕行”的思想。

1. 我们总以为自己的支出是很合理的，其实恰恰是不起眼的开支使我们陷于债务。

2. IIT的一位CEO说：“经营意味着很多事情，至少包括资产负债表。资产负债表是一种不固定的、会发生变化的、有生命的东西，有时会积累到顶峰，有时会一直跌到谷底。经营是一种需要、愿望、贪婪和满足与无私、奉献和个人贡献，而不是物质报酬组合到一起的‘炼金’”





术’。”

3. 如果你欠银行 100 元，那是你有问题；但如果你欠银行 1 亿美元，那就是银行出了问题。

4. 不要习惯地认为负债只是不方便而已，你会发现它实际上是巨大的灾难。

5. 小额借款会形成债主，大额借款就会形成敌人。

### (三) 原经文

损：有孚，元吉，无咎，可贞，利有攸往。曷之用？二簋可用享。

初九：已事遄往，无咎，酌损之。

九二：利贞，征凶，弗损益之。

六三：三人行，则损一人；一人行，则得其友。

六四：损其疾，使遄有喜，无咎。

六五：或益之，十朋之龟弗克违，元吉。

上九：弗损益之，无咎，贞吉，利有攸往，得臣无家。

彖曰：损，损下益上，其道上行。损而有孚，元吉，无咎，可贞，利有攸往。曷之用？二簋可用享；二簋应有时。损刚益柔有时，损益盈虚，与时偕行。

象曰：山下有泽，损；君子以惩忿窒欲。

注：损，损失，减少。损由泰卦变采，提出了“损益盈虚，与时偕行”的思想。





## 四十二 益卦

### (一) 益卦及卦解



巽上震下第四十二卦益，增加。

益：利有攸往，利涉大川。

这卦利于外出，利于涉渡大河。

益卦上卦为风，下卦为雷，风越猛烈，雷愈响亮，两者互为声势，增益互补。

初九：利用为大作，元吉，无咎。

利于承建大型的建筑工程。这爻很吉利，没有灾患。

六二：或益之十朋之龟，弗克违，永贞吉。

有人送来价值十朋的大龟，这是不能不要的。这爻对占问长期休咎是吉祥的。君王举行祭祀天地的大典，吉祥。

六三：益之用凶事，无咎。有孚中行，告公用圭。

关于扩大建筑过程的事，没有灾患，这是占问的结果。于是，在途中手持玉圭去向王公报告。

六四：中行告公，从。利用为依迁国。

在半路上报告了王公，王公听从。认为这有利于徙家迁国。

九五：有孚：患心勿问，元吉。有孚：患我德。

占问的答复是：只要有仁爱之心，不用占问，就非常吉祥。另一种答复是：仁爱就是我的德行。

上九：莫益之，或击之，立心勿恒，凶。

不但没有增益，有时还被人攻击。守志又不坚定，三心二意。这爻凶险。

### (二) 益——利润

益：增益，收益。此卦提出了“损上益下”的思想，意即损上之有余，而济下之不足。此处指利润。

1. 不管是形势大好，还是形势不妙，利率都在起作用，它用无形的牙齿侵蚀着人们的财产。

2. 一位经理人说“要谨慎，不要过多地赚钱，这不是我们公司的目的。”

3. 那些能够赚到利润的人是上层人士，他们把面包圈留给自己，



而把面包圈中间的空洞留给人民。

4. 福特汽车公司经理说：“把利润放在人和产品之后，这在福特公司产生了不可思议的成就。”

5. 没有人能够靠生产什么东西长期地赚取利润，除非顾客能够使用这种产品来获取利润。

媒体评论迈克尔·戴尔时说他是“华尔街的赚钱机器。”安迪·格鲁夫和比尔·盖茨在评价戴尔的务实态度时说，他的脑袋里只装有两个东西——对手与顾客。

“流动性、利润和增长”是戴尔公司的核心。戴尔的名言是“我们面临的挑战就是如何把握机遇，并使自己保持在第一的位置上。”

### (三) 原经文

益：利有攸往，利涉大川。

初九：利用为大作，元吉，无咎。

六二：或益之，十朋之龟弗克违，永贞吉。王用事于帝，吉。

六三：益之用凶事，无咎。有孚中行，告公用圭。

六四：中行，告公从。利用为依迁国。

九五：有孚惠心，勿问元吉。有孚惠我德。

上九：莫益之，或击之，立心勿恒，凶。

彖曰：益，损上益下，民说无疆，自上下下，其道大光。利有攸往，中正有庆。利涉大川，木道乃行。益动而巽，日进无疆。天施地生，其益无方。凡益之道，与时偕行。

象曰：风雷，益；君子以见善则迁，有过则改。

注：益，增益，收益。此卦提出了“损上益下”的思想，意即损上之有余，而济下之不足。此处指利润。







## 四十三 夬卦

### (一) 夬卦及卦解



兑上乾下第四十三卦夬，决，快。

夬：扬子王庭，孚号：有厉告目邑，不利即戎，利有攸往。

王庭决定，以占问的答复作为号令：把危险告诉邑中人，现在不宜立即发兵出击，但利于出发前进。

夬卦上卦“兑”为泽，下卦“乾”为天，泽中水蒸发后开至天上，也意味着有雨的来临。

初九：壮于前趾，往。不胜为吝。

脚趾负了伤。继续前进。要是战争不能取胜，就会造成灾患。

九二：惕号，莫夜有戎，勿恤。

提高警惕的号令：防备敌人夜袭，但不必害怕。

九三：壮于頄（九十页），有凶。君子夬夬独行，遇雨若濡，有愠，无咎。

颧骨负了伤。有凶险。君子独自一个人匆匆地赶路，路上遇到雨，身上被淋湿了，只好烤火取暖。这又没有灾患。

九四：臀无肤，其行次且。牵羊悔亡，闻言不信。

臀部瘦瘠，行走趑趄。据说牵羊进献可以免祸，但他不相信这些话。

九五：苋陆夬夬中行。无咎。

山羊在路中间跳跃奔驰。这又没有灾患。

上六：无号，终有凶。

没有号令。这又最终是有凶险的。

### (二) 夬——谈判强硬

夬：决断，强硬。

在哪里说得愈少，在哪里听到的就愈多。

——斯坦纳原理：美国心理学家 S·T·斯坦纳

只有很好地听取别人的，才能更好地说出自己的。



1. 狄更斯说：“讨价还价的规则是：欺骗别人，否则他们将欺骗你。这就是真正的商业规则。”

2. 在谈判桌上讨价还价是空洞的。在机智的出价和还价过程中，任何弱点都会立刻抓住，任何策略都要经过仔细研究。很多人一来到谈判桌上，谈话自然而然地变得强硬，以至无功而返。

3. 强硬：我们知道站在路中央的人会发生什么事，他将会被车辗过。

4. 政治家说：“弱者的让步是恐惧人让步。是弱者才急切需要妥协，强者从不这样。”

### (三) 原经文

夬：扬于王庭，孚号，有厉，告自邑，不利即戎，利有攸往。

初九：壮于前趾，往不胜为吝。

九二：惕号，莫夜有戎，勿恤。

九三：壮于，有凶。君子夬夬，独行遇雨，若濡有愠，无咎。

九四：臀无肤，其行次且。牵羊悔亡，闻言不信。

九五：苋陆夬夬，中行无咎。

上六：无号，终有凶。

彖曰：夬，决也，刚决柔也。健而说，决而和，扬于王庭，柔乘五刚也。孚号有厉，其危乃光也。告自邑，不利即戎，所尚乃穷也。利有攸往，刚长乃终也。

象曰：泽上于天，夬；君子以施禄及下，居德则忌。

注：夬，决断，强硬。





## 四十四 姤卦

### (一) 姤卦及卦解



乾上巽下第四十四卦姤，邂逅。

姤：女壮，勿用取女。

这女子受了伤，不可娶之为妻。

姤卦上卦为天，下卦为风。卦象上为五阳一阴，象征一女五男，不协调。

初六：系于金柅，贞吉，有攸往，见凶，羸豕孚蹢躅。

拴在铜把手上不能动。这爻吉利。但外出活动，会有凶险。就像一头羸弱的猪，在返回的路上踟躅不前，会有凶险。

九二：包有鱼，无咎，不利宾。

厨房中有鱼。这爻没有灾患，但对宾客不利。

九三：臀无肤，其行次且，厉，无大咎。

臀部瘦瘠，行走趑趄。这爻有危险，但没有大的灾患。

九四：包无鱼，起凶。

厨房中没有鱼。行动起来有凶险。

九五：以杞包瓜，含章，有陨自天。

用禾苗包着葫芦。乐曲演奏完毕时，从天上传来陨乐的声音。

上九：姤其角，吝，无咎。

不期而与敌人相遇，发生了角斗。相当艰难，但没有灾患。

### (二) 姤——妥协

姤：不期而遇，卦中说女强男弱，不吉，喻刚则折，恰当的时候要妥协。

①丘吉尔说：“喋喋不休总比吵架好。”

②如果你不是很聪明，你就应该懂得妥协。

③妥协是冲突双方利益和一种调整，这种调整使对手双方都满意地认为他得到了他不应该得到的东西，而除了他本应得到的东西外一无所得。

④如果你想要同时骑两匹马，那将会是一件很困难的工作。你必须知道：如果你渴望自由、有自发性和活在当下，你就必须不像在做生



意，你如果继续做生意，你就必须改变你的态度和做法，如果你无法妥协这两者，或无法综合这两者，你必须牺牲其中的一个来照顾另外一个。

⑤妥协在过去的意思是半片面包总比没有面包好。对于现在的人来说，他的意思是：半片面包比整个面包好。

妥协只是由于希望保留一个正确或好的东西，而对于另一个正确或好的东西的牺牲——最经常出现的结局是两者都失去了。

### (三) 原经文

姤：女壮，勿用取女。

初六：系于金柅，贞吉，有攸往，见凶，羸豕孚蹢躅。

九二：包有鱼，无咎，不利宾。

九三：臀无肤，其行次且，厉，无大咎。

九四：包无鱼，起凶。

九五：以杞包瓜，含章，有陨自天。

上九：姤其角，吝，无咎。

彖曰：姤，遇也，柔遇刚也。勿用取女，不可与长也。天地相遇，品物咸章也。刚遇中正，天下大行也，姤之时大矣哉。

象曰：天下有风，姤；后以施命诰四方。

注：姤，不期而遇，卦中说女强男弱，不吉，喻刚则折，恰当的时候要妥协。





## 四十五 萃卦

### (一) 萃卦及卦解



兑上坤下第四十五卦萃，相聚，劳累。

萃：亨。王假有庙，利见大人，亨。利贞。用大牲吉，利有攸往。

君王到太庙中举行享祀，有利于同大人们会见。这卦顺利，对占问的人有利。祭祀用牛牲吉祥。利于外出。

萃卦上卦是泽，下卦是地，水汇集于地上，成为泽，暗示聚集。

初六：有孚不终，乃乱乃萃，若号一握为笑，勿恤，往无咎。

占问有答复了：不到终了就乱成一团，开头像啼哭号叫。后来却唧唧喳喳地变成了笑声。不必担忧，往前走。这又没有灾患。

六二：引吉，无咎，孚：乃利用禴。

批爻总是吉祥的，没有灾患。占问的答复是：现在举行春祭是有利的。

六三：萃如，嗟如，无攸利，往无咎，小吝。

劳累呀，叹息呀！这又不利外出。没有灾患，但小有忧虑。

九四：大吉，无咎。

大大吉利，没有灾患。

九五：萃有位，无咎。匪孚，元永贞，悔亡。

在自己的岗位上鞠躬尽瘁。这又没有灾患。不必恢复老一套。今后长时间内都是吉利的，悔恨消失了。

上六：赍咨涕洟，无咎。

携带奠仪去吊唁，泪涕俱下。这又没有灾患。

### (二) 萃——团队

萃：聚集，聚民，喻团队，沟通。

①第一要理解别人，第二才是让别人理解。

②不要表达得比你所能想到的还要多。

③沟通不能脱离现实。

④美国一位 CEO 说：“能打电话就不要写信，能够交谈就不要打电话，能够微笑就不要交谈，能够眨眼就不要微笑，能够点头就不要眨眼。”

⑤真诚是沟通的关键。如果你做到了这一点，你就成功了。



⑥佛经中的故事：佛祖释迦牟尼问他的弟子：“一滴水怎样才能不干呢？”弟子们苦思冥想，众说纷纭，但始终答不出来。释迦牟尼说：“把它放到江、河、海洋里去。”是啊，一滴水风一吹便干，只有投入大海才能永不干涸。

美国苹果计算机公司的一位前总裁曾提到一个人才观：企业内有四类人，既聪明又能干，能干但不聪明，不能干但聪明，既不聪明也不能干。他提到如果要裁人的话，会先裁庸人，也就是能干而不聪明的。因为他不聪明，但是他又特别能干，他干的越多如果方向错的话，破坏就越大。这跟我们以前的人才观是很不一样的。

### (三) 原经文

萃：亨。王假有庙，利见大人，亨，利贞。用大牲吉，利有攸往。

初六：有孚不终，乃乱乃萃，若号一握为笑，勿恤，往无咎。

六二：引吉，无咎，孚乃利用禴。

六三：萃如，嗟如，无攸利，往无咎，小吝。

九四：大吉，无咎。

九五：萃有位，无咎。匪孚，元永贞，悔亡。

上六：赍咨涕洟，无咎。

彖曰：萃，聚也；顺以说，刚中而应，故聚也。王假有庙，致孝享也。利见大人亨，聚以正也。用大牲吉，利有攸往，顺天命也。观其所聚，而天地万物之情可见矣。

象曰：泽上於地，萃；君子以除戎器，戒不虞。

注：萃，聚集，聚民，喻团队，沟通。





## 四十六 升卦

### (一) 升卦及卦解



坤上巽下第四十六卦升，登高，上升。

升：元亨，用见大人，勿恤，南征吉。

这卦很顺利，利于同大人物交往，不必忧虑。南征也吉利。

升卦上卦为地，下卦为木，木在地下，意为生长。

初六：允升，大吉。

不断上升。这爻大大的吉利。

九二：孚：乃利用禴，无咎。

占问的答复是：现在举行春祭是有利的。这爻没有灾患。

九三：升虚邑。

向丘陵上的城邑攀登。

六四：王用亨于岐山，吉无咎。

群王在岐山举行祭祀大典。这爻吉祥，没有灾患。

六五：贞吉，升阶。

这爻吉祥。一级级上升。

上六：冥升，利于不息之贞。

夜间仍然在不停地攀登。这爻对前进不息的占问者有利。

### (二) 升——晋升

彼德晋升原理：

1. 彼德原理认为：通常，一般人都讨厌别人因特殊关系而获得晋升。同事们憎恨被提拔者享有特别利益，并经常以批评被提拔者的不胜任来表达他们心中的不满。

同僚们的不满，实际上并不是晋升者的不胜任，而是针对他破坏了按部就班的年薪制度。

由此可知，层级组织中的员工并不真正排斥不胜任者，他们批评别人不胜任，主要只是用来掩饰他们对被提拔者的嫉妒心理而已。

对于想成为被提拔者的人，首先要寻找贵人。所谓“贵人”，是指在层级组织中职位比你高且能帮助你晋升的人。有时你得费心地去分辨谁具有这种能力。你或许认为，你的晋升机率取决于顶头上司对你评价的好坏。这种观念或许是正确的。但是更高的管理阶层可能觉得你的顶



头上司已到达不胜任阶层，因而可能不在乎他的推荐和好恶。所以，不要太肤浅，要仔细深入观察，你将能找到能帮助你晋升的贵人。

“不激励贵人等于没有贵人”。值得注意的是，在层级组织里，贵人帮助你往上晋升后他有什么好处；如果他不帮助你晋升，他有什么损失。

2. 当你消沉时，世界与你一起消沉不振。

当你积极进取时，你只能孤军奋斗。

积极进取的力量会比它实际的力量看起来还大，原因在于许多积极进取的人都有假成功并发症的现象（Pseud—Achievement Syndrome）。

那些积极进取的人经常抱怨患了神经分裂症、十二指肠溃疡以及失眠等病症。而溃疡仿佛成为他们行政能力成功的标记，因为似乎只有积极进取的人才会罹患此种疾病。

不清楚状况的同事可能会将这样的病人归类为“晋升极限并发症”，并认为这类人已到达他们晋升的终极阶层。

事实上，这些人通常还有好几个层级以及好几年的普升潜力。

### （三）原经文

升：元亨，用见大人，勿恤，南征吉。

初六：允升，大吉。

九二：孚乃利用禴，无咎。

九三：升虚邑。

六四：王用亨于岐山，吉无咎。

六五：贞吉，升阶。

上六：冥升，利于不息之贞。

彖曰：柔以时升，巽而顺，刚中而应，是以大亨。用见大人，勿恤；有庆也。南征吉，志行也。

象曰：地中生木，升；君子以顺德，积小以高大。

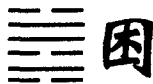
注：升，晋升，上升。





## 四十七 困卦

### (一) 困卦及卦解



兑上坎下第四十七卦困，困厄

困：亨，贞大人吉，无咎，有言不信。

这卦顺利。对大人物的占问吉祥，没有灾患。对某些话语不要相信。

困卦上卦为泽，下卦为水，水在泽下，泽中缺水，暗示贫困。

初六：臀困于株木，入于幽谷，三岁不见。

臀部受株木仗打，被关进了监狱，三年来得到释放。

九二：困于酒食，朱紱方来，利用亨祀，征凶，无咎。

身披朱紱的大人物来了。酒食多得使人困扰。这爻利于祭祀。不利于出征。没有灾患。

六三：困于石，据于蒺藜，入于其宫，不见其妻，凶。

被困辱在向众人示罚的嘉石上，陷身于蒺藜丛中。回到家里，看不到妻子，这爻凶险。

九四：来徐徐，困于金车，吝，有终。

由于乘坐的金车在路上受到了困阻，所以来迟了。这爻略有困难，最后还好。

九五：劓刖，困于赤紱，乃徐有说，利用祭祀。

被身披朱紱的大人物困住了，受了鼻刑。后来才慢慢脱离了困境。这爻利于举行祭祀活动。

上六：困于葛藟，于臲卼，曰：动悔有悔。征吉。

困于葛草之中，被缠绕在木桩上。唉！倒霉呀，倒霉！

这爻有利于征伐。

### (二) 困——困税

困：贫困，困境，西方有管理学家说：“死亡和税一样的无奈。”此处喻困税。

①《大卫·科波菲尔》中说：“死亡和税一样确定，而且没有比它们更确定的了。”

②萃每种利益都要赋税。

③爱因斯坦说：“世界上最难懂的事情就是所得税。”



④一位作家说：“惟一比交所得税更痛苦的是不必交所得税。”

⑤我们有进步是毫无疑问的，现在我们所付的工资税是以前的两倍。

### (三) 原经文

困：亨，贞，大人吉，无咎，有言不信。

初六：臀困于株木，入于幽谷，三岁不见。

九二：困于酒食，朱紱方来，利用亨祀，征凶，无咎。

六三：困于石，据于蒺藜，入于其宫。不见其妻，凶。

九四：来徐徐，困于金车，吝，有终。

九五：劓刖，困于赤紱，乃徐有说，利用祭祀。

上六：困于葛藟，于臲臲，曰动悔。有悔，征吉。

彖曰：困，刚掩也。险以说，困而不失其所，亨；其唯君子乎？贞大人吉，以刚中也。有言不信，尚口乃穷也。

象曰：泽无水，困；君子以致命遂志。

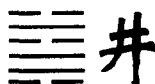
注：困，贫困，困境，西方说：“死亡和税一样的无奈。”此处喻图税。





## 四十八 井卦

### (一) 井卦及卦解



坎土巽下第四十八卦井，水井。

井：改邑不改井，无丧无得，往来井井。汔至，亦未繙井，羸其瓶，凶。

改建城邑却不改建水井，不付出代价，当然也不会有所收益。

人们来来往往到井边打水，井淤塞了，也没人来淘，以致把打水的瓶罐都弄破了。这卦凶险。

井卦上卦为水，下卦为木，木在水下，类似木桶取水于井中。

初六：井泥不食，旧井无禽。

水井里都是泥浆，没法饮用；连禽兽也不到这种破旧的水井边来找水喝了。

九二：井谷射鲋，瓮敝漏。

井底残留的水只能供小鱼生存。用箭来射小鱼可以，用瓮来打鱼就会被弄破。

九三：井渫不食，为我民恻，可用汲，王明，并受其福。

君王说：“井水污浊得不能饮用，我心里很难受。淘干净它，使它可以汲饮。”君王这样英明，使大家都得到了好处。

六四：井甃，无咎。

用砖石垒井壁。这又没有灾患。

九五：井冽，寒泉食。

井水清冽，寒凉可口。

上六：井收勿幕，有孚：元吉。

井口安了轱辘，不用加盖了。占问的答复是：非常吉祥。

### (二) 井——资本利润

井：水井，井产生命之水，至关重要，此处喻企业之井——资本市场或利润。

①钱的最大用处不是为了挣更多的钱，而是让生活变得更美好。

②市场由具有特定需求的潜在消费者组成，这些消费者愿意也能够通过交换来满足需求。

③市场是一种将效率与无效率区分开来的机制，它并不是责任的某





种替代物。

④罗马讽刺诗人说：“利润的气味是纯净的和甜蜜的，不管它的来源在哪里。”

### (三) 原经文

井：改邑不改井，无丧无得，往来井井。汔至，亦未繙井，羸其瓶，凶。

初六：井泥不食，旧井无禽。

九二：井谷射鲋，瓮敝漏。

九三：井渫不食，为我民恻，可用汲，王明，并受其福。

六四：井甃，无咎。

九五：井冽，寒泉食。

上六：井收勿幕，有孚无吉。

彖曰：巽乎水而上水，井；井养而不穷也。改邑不改进，乃以刚中也。汔至亦未繙井，未有功也。羸其瓶，是以凶也。

象曰：木上有水，井；君子以劳民劝相。

注：井，水井，井产生命之水，至关重要，此处喻企业之井——资本市场或利润。



第三部

「运筹帷幄」的管理决策——六十四卦的卦解及预测

周易商解——破解六十四卦的管理玄机



## 四十九 革卦

### (一) 革卦及卦解



兑上离下第四十九卦革，变革，改革。

革：己日乃孚，元亨利贞，悔亡。

祭祀这天，占问有了结果：非常顺利，对于占问的人吉利。困境过去了。

革卦上卦为泽，下卦为火，火在泽下，水气蒸发，暗示变革，更改。

初九：巩用黄牛之革。

用黄牛皮带紧紧地捆绑。

六二：己日乃革之，征吉，无咎。

在祭祀那天进行改革。这爻利于征伐，没有灾患。

九三：征凶，贞厉，革言三就，有孚。

征伐失利。这爻有危险。变革必须经过再三讨论，这是对占问的答复。

九四：悔亡，有孚改革，吉。

困境过去了。占问有结果了：要改革不合时宜的命令。这爻吉利。

九五：大人虎变，未占有孚。

大人物猛虎般推行改革，用不着占问，就知道了结果。

上六：君子豹变，小人革面，征凶，居贞吉。

君子像豹一样助成变革，小人纷纷改变以往的倾向。

这爻不利于巡狩征伐，而利于安居。

### (二) 革——变革

革；本义皮革，引申为改革，它提出了“变革以时”的观点。

#### 1. 其志不相得，曰革。

①商业和管理绝对不会是一成不变的，黑格尔说：“我们站在一个重要时代的门口，一个动荡的年代。”即使当时他那个年代是那么平静。

②有的管理者极端保守，而有的管理者则一味求新；走中间路线的，既不吹古人也不鄙视现代的人，实属罕见。

③变革是为了驱除“恶病”。有病而不治就意味着会不断患新病，



事物终归是要随着时间而发展的，如果时间已经使事物腐败，而人又无能力使之改革，那么其结果将只有毁灭。

④变革会让人感到紧张，经过无数人的努力，至此乃没有找到永远都有效的变革方法，今天的胜利者很可能就是明天的失败者。

## 2. 革，君子以革历明时。

①时间是立志改革者的模范。它在运行中更新了世间的一切，表面上却又使一切似乎并未改变。如果不是这样，新事物发生得太突然，就难免会遇到极大的反对力量。

②变革要谨慎。每一次改革都必须是确有必要而并非为了标新立异。从事改革更不能轻率从事。要知道，即使有很多人赞同，它还是很危险的！

③一间已经衰落的公司的口号为：“在变革中与时俱进。”只是它首先作了牺牲品。

④哲学家说：“所有的变化都富有吸引力。”

⑤而变革始于正视现实。“在康柏没有一成不变的东西，我们不认为1996年使我们赚钱的方法在1997年还会有效。环境在不断变化，所以你也得不断革新和创造——不单是指产品而是你生活的每一个方面”。普菲福尔在股东大会上的讲话。

⑥比尔·盖茨说：“谁会愿意成为现实中的一员呢，它们迟早会被推翻的，世界就是这么运转的。你还年轻，要从新的角度来看待事情。”

⑦变化乃生命之法，只看到过去和现在的人是缺乏战略眼光的，他们只能注定要与未来擦肩而过。

### (三) 原经文

革：己日乃孚，元亨利贞，悔亡。

初九：巩用黄牛之革。

六二：己日乃革之，征吉，无咎。

九三：征凶，贞厉，革言三就，有孚。

九四：悔亡，有孚改命，吉。

九五：大人虎变，未占有孚。

上六：君子豹变，小人革面，征凶，居贞吉。

彖曰：革，水火相息，二女同居，其志不相得，曰革。己日乃孚；革而信也。文明以说，大亨以正，革而当，其悔乃亡。天地革而四时成，汤武革命，顺乎天而应乎人，革之时义大矣哉！





象曰：泽中有火，革；君子以治历明时。

注：革，本义皮革，引申为改革，它提出了“变革以时”的观点。



周易商解——破解六十四卦的管理玄机

第三部

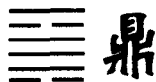
「运筹帷幄」的管理决策——六十四卦的卦解及预测





## 五十 鼎卦

### (一) 鼎卦及卦解



离上巽下第五十卦鼎，食用铜器。

鼎：元吉，亨。

这卦非常吉祥，顺利。

鼎卦，上卦为水，下卦为木，木上有火，意烹饪。

初六：鼎颠趾，利出否，得妾以其子，无咎。

把鼎脚颠倒过来，这样做有利于清除其中的脏东西。纳妾得到了儿子。这爻没有灾患。

九二：鼎有实，我仇有疾，不我能即，吉。

鼎里有吃的东西，但我的妻子病了，没法与我同食。这爻吉利。

九三：鼎耳革，其行塞，雉膏不食，方雨亏悔，终吉。

鼎耳坏了，不好挪动了。山鸡肉吃不上了。天正在下雨，真倒霉，这爻最后还是吉利的。

九四：鼎折足，覆公餗，其形渥，凶。

鼎脚折断了，把王公的美食打翻了，弄得湿漉漉的。这爻凶险。

六五：鼎黄耳金铉，利贞。

黄色的鼎耳，吊环是黄金做的。这爻对占问的人有利。

上九：鼎玉铉，大吉，无不利。

鼎的吊环上镶嵌着宝玉。这爻非常吉利。没有不利之处。

### (二) 鼎——财富与权力

鼎：古代烹饪用的器具，三足，分等级，后成为权力的象征。

①财富会消磨你的雄心，但是当你拥有了财富，还会需要雄心吗？

②珍惜权力，不要随便放弃权力。

③曾经有一只狮子爱上了农夫的女儿，请求农夫把女儿嫁给它。农夫既不忍心把女儿嫁给狮子，又不敢拒绝，于是就想了一个办法。他对狮子说：“我愿意把女儿嫁给你，但她很怕你的尖牙利爪，如果你把它们都剪掉，我女儿立刻与你结婚。”狮子听了非常高兴，回家把尖牙利爪都剪掉了，而当它再来到农夫家的时候，农夫用木棒把它打死了。

④轻易放弃自己的优势，往往是一种愚笨的行为。一位经理，切勿不假思索就放弃权力和职位，否则一旦失去就会后悔莫及。







### (三) 原经文

鼎：元吉，亨。

初六：鼎颠趾，利出否，得妾以其子，无咎。

九二：鼎有实，我仇有疾，不我能即，吉。

九三：鼎耳革，其行塞，雉膏不食，方雨亏悔，终吉。

九四：鼎折足，覆公餗，其形渥，凶。

六五：鼎黄耳金铉，利贞。

上九：鼎玉铉，大吉，无不利。

彖曰：鼎，象也。以木巽火，亨饪也。圣人亨以享上帝，而大亨以养圣贤。巽而耳目聪明，柔进而上行，得中而应乎刚，是以元亨。

象曰：木上有火，鼎；君子以正位凝命。

注：鼎，古代烹饪用的器具，三足，分等级，后成为权力的象征。



## 五十一 震卦

### (一) 震卦及卦解



震上震下第五十一卦震，震动，打雷。

震：亨。震来虩虩，笑言哑哑。震惊百里，不丧匕鬯。

这卦顺利。听到使人恐惧的惊雷却谈笑自若。面对震惊百里的响雷，仍然能处惊不变，手里拿着酒勺，却没洒出一滴酒来。

震卦上卦为雷，下卦也为雷，象征天怒。

初九：震来虩虩，后笑言哑哑。吉。

雷声传来，先是恐慌，过后仍然谈笑自若。这爻吉祥。

六二：震来厉，亿丧贝，跻于九陵，勿逐，七日得。

雷声来得迅猛。钱财是在跻登九陵时丢失的，不必追寻。七天之后可以得到失去的东西。

六三：震苏苏，震行无眚。

雷声使人畏惧不安。一边打雷，一边走，却也没有碰上灾祸。

九四：震遂泥。

被雷声惊吓得附落于泥沼中。

六五：震往来厉，亿无丧，有事。

雷电往来反复，非常危险。只希望它无害于事。

上六：震索索，视矍矍，征凶。震不于其躬，于其邻，无咎。

婚媾有言。雷声大作，人们缩手缩脚，屏息凝视。这爻对征伐不利。这次雷震未能危害自己，却危害了邻居。这爻没有灾患。但婚姻的事，却有麻烦。

### (二) 震——灾难

震：震雷，卦中写出了对震惊百里的巨雷，不同人有不同的反应。

①公众灾害对任何人都是平等的。

②灾难有两种意思：对我们是不幸，而对其它人则是幸运。

③灾难最能考验人类的智慧。

④危机会强化一个组织的个性。

### (三) 原经文

震：亨。震来虩虩，笑言哑哑。震惊百里，不丧匕鬯。





初九：震来虩虩，后笑言哑哑，吉。

六二：震来厉，亿丧贝，跻于九陵，勿逐，七日得。

六三：震苏苏，震行无眚。

九四：震遂泥。

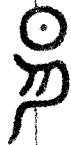
六五：震往来厉，亿无丧，有事。

上六：震索索，视矍矍，征凶。震不于其躬，于其邻，无咎。婚媾有言。

彖曰：震，亨。震来虩虩，恐致福也。笑言哑哑，后有则也。震惊百里，惊远而惧迩也。出可以守宗庙社稷，以为祭主也。

象曰：洊雷，震；君子以恐惧修身。

注：震，震雷，卦中写出了对震惊百里的巨雷，不同人有不同的反应。



周易商解

破解六十四卦的管理玄机

第三部 【运筹帷幄】的管理决策——六十四卦的卦解及预测



## 五十二 艮卦

### (一) 艮卦及卦解



艮上艮下第五十二卦艮，静止。

艮：艮其背，不获其身，行其庭，不见其人，无咎。

在后背（中樞）进入静止状态后，身体即可达到不为外物所动的境界。这时就是有人走过庭院，也不会感觉他的存在。这又没有灾患。

艮卦上卦为山，下卦也为山，二山重叠，暗示群山叠起，稳重静止。

初六：艮其趾，无咎，利永贞。

脚部进入静止状态。这又没有灾患，总是吉利的。

六二：艮其腓，不拯其随，其心不快。

小腿进入静止状态，却不能让膝部跟着静止，心里因此感到不舒服。

九三：艮其限，列其夤，厉薰心。

腰部进入静止状态，两肋肌肉却像裂开似的疼痛，心中似火烧般很不舒服。

六四：艮其身，无咎。

胸腹部进入静止状态，这又没有灾患。

六五：艮其辅，言有序，悔亡。

口辅部进入静止状态，不乱说话了。这又表示悔恨消失了。

上九：敦艮，吉。

头部进入静止状态。这又吉祥。

### (二) 艮——质量

艮：停留、停止、静止。喻不轻易变的东西。

①在价值被遗忘以后，质量还会被人记起。

②质量是一个产品的特性，这种特性对于某个人有用或者具有一个市场。

③卡耐基说：“没有一间公司不是通过有效和诚实地工作来取得决定性的成功的。即使在竞争最为激烈的今天，似乎任何事情都是价格问题，但是在伟大的商业成就中，还是以质量这个非常非常重要的因素作为基础。”



第三部

「运筹帷幄」的管理决策

六十四卦的卦解及预测

周易商解——破解六十四卦的管理玄机



④《追求卓越》一书说：“世上不存在卓越的公司……只有更好的公司。”

⑤把一件事情完全做好，有时是在浪费时间。

### (三) 原经文

艮：艮其背，不获其身，行其庭，不见其人，无咎。

初六：艮其趾，无咎，利永贞。

六二：艮其腓，不拯其随，其心不快。

九三：艮其限，列其夤，厉薰心。

六四：艮其身，无咎。

六五：艮其辅，言有序，悔亡。

上九：敦艮，吉。

彖曰：艮，止也。时止则止，时行则行，动静不失其时，其道光明。艮其止，止其所也。上下敌应，不相与也。是以不获其身，行其庭不见其人，无咎也。

象曰：兼山，艮；君子以思不出其位。

注：艮，停留，停止，静止。喻不轻易变的东西。



## 五十三 渐卦

### (一) 渐卦及卦解



巽上艮下第五十三卦渐，渐进。

渐：女归，吉，利贞。

女儿出嫁。这卦吉祥，对占问的人有利。

渐卦下卦为山，上卦为木，山上有木，其势必长。

初六：鸿渐于干，小子厉，有言，无咎。

水鸟慢慢地飞到了岸边。小家伙面临危难，有麻烦事，但不会有灾患。

六二：鸿渐于磐，饮食衎衎，吉。

水鸟慢慢飞到了水涯堆上，有水可饮，有鱼可食，悠然自得。这又吉祥。

九三：鸿渐于陆，夫征不复，妇孕不育，凶；利御寇。

水鸟慢慢飞到了高地上。丈夫出征没有回来，妇女不能正常地生儿育女。这又凶险，但有利于抵御外来侵害。

六四：鸿渐于木，或得其桷，无咎。

水鸟慢慢飞入森林，站在树枝上。这又没有灾患。

九五：鸿渐于陵，妇三岁不孕，终莫之胜，吉。

水鸟慢慢飞到山岭上去了。妇女多年不生育了，谁也没办法。这又吉祥。

上九：鸿渐于逵，其羽可用为仪，吉。

水鸟慢慢飞向远方。它那漂亮的羽毛，可以做典礼中的装饰。这又吉祥。

### (二) 渐——前进

渐：慢慢前进，着陆、进步。

①不怕慢，就怕站。不要怕错误，就怕没进步。

②所有的进步都基于一个普遍的天生的欲望，即每种生物都想生活得物超所值。

③如果一直没有取得进步，那么你肯定在后退。

④重大的进步关系到基本观念的重新解释。

⑤然而，金钱与商品的关系是微妙的，做事费时太多，就意味着你





“买”这种东西付出了高昂的代价。

⑥有一位智者曾讲过这样一句至理名言：“慢些，我们就会更快！”真正迅速的人，并非事情仅仅做得快，而是做得成功而有效的人。例如在赛跑中，优胜者并非步子迈得最急或脚抬得最高者。因此在事业上，迅速与否不能只用来衡量。

某些人只追求表面上的快速。为了显示工作效率，就把并未结束的事草草了结。然而这往往是了而不结，其结果是：一件只需做一次的事，却不得不回头重复多次。所以，到最后，人类的进步只不过是逐渐发现他们从前的问题毫无意义。

完美的工具和混淆的目标，似乎是我们这一世代的特点。

——Albert Einstein

爱因斯坦（科学家）

### （三）原经文

渐：女归吉，利贞。

初六：鸿渐于干，小子厉，有言，无咎。

六二：鸿渐于磐，饮食衎衎，吉。

九三：鸿渐于陆，夫征不复，妇孕不育，凶；利御寇。

六四：鸿渐于木，或得其桷，无咎。

九五：鸿渐于陵，妇三岁不孕，终莫之胜，吉。

上九：鸿渐于陆，其羽可用为仪，吉。

彖曰：渐之进也，妇归吉也。进得位，往有功也。进以正，可以正邦也。其位刚，得中也。止而巽，动不穷也。

象曰：山上有木，渐；君子以居贤德，善俗。

注：渐，慢慢前进，着陆，进步。



## 五十四 归妹卦

### (一) 归妹卦及卦解



震上兑下第五十四卦归妹，少女出嫁。

归妹：征凶，无攸利。

这卦对征伐是凶兆，没有什么好处。

归妹卦上卦是雷，下卦是泽，雷有轰鸣，水有起伏，象征夫唱妇随。

初九：归妹以娣，跛能履，征吉。

妹妹做姐姐的陪嫁。脚不好，但还能走。这爻对征伐是吉兆。

九二：眇能视，利幽人之贞。

眼不好，但还能看。这爻对占问被囚禁的人吉利。

六三：归妹以须，反归为娣。

姐妹同嫁，又一同被遣送回娘家。

九四：归妹愆期，迟归有时。

婚期延误了，少女在等待。

六五：帝乙归妹，其君之袂，不如其娣之袂良，月几望，吉。

在月亮快要圆的时候，殷王帝乙嫁女，姐姐的装扮不如陪嫁的妹妹，这爻吉利。

上六：女承筐无实，士刲羊无血，无攸利。

女的提篮，篮子里见不到东西。男的割羊，羊身上见不到血，这爻，不吉利。

### (二) 归妹——度量

归妹：少女出嫁，阴气感阳，喻正位，恰配。

①培根说：“时间是商业的尺度。”

②能够度量的东西就能够做到，得到奖励的事情就不断重复。度量在20世纪的商业思想中占据了主导地位。

③公司不应该用他们还在营业和还在赚钱的事实来衡量它们的成功。而应该用它们失去了多少的机会来衡量。

④第一步是度量一切容易度量的东西。就现状来说是可以的。

第二步是忽略那些不容易度量的东西或者随便给它赋一个数值。这是人为的和容易做到的。







第三步是假设那些不容易度量的东西确实不重要。这是盲目。  
第四步是说那些不容易度量的东西确实不存在。这是自杀。

### (三) 原经文

归妹：征凶，无攸利。

初九：归妹以娣，跛能履，征吉。

九二：眇能视，利幽人之贞。

六三：归妹以须，反归以娣。

九四：归妹愆期，迟归有时。

六五：帝乙归妹，其君之袂，不如其娣之袂良，月几望，吉。

上六：女承筐无实，士刲羊无血，无攸利。

彖曰：归妹，天地之大义也。天地不交，而万物不兴，归妹人之终始也。说以动，所归妹也。征凶，位不当也。无攸利，柔乘刚也。

象曰：泽上有雷，归妹；君子以永终知敝。

注：归妹，少女出嫁，阴气感阳，喻正位，喻配。



## 五十五 丰卦

### (一) 丰卦及卦解



震上离下第五十五卦丰，丰满，盛大。

丰：亨，王假之，勿忧，宜日中。

这卦顺利。君王来举行祭祀了。不要忧虑了。祭祀的时间宜在正午。

丰卦上卦为雷，下卦为电，雷电交加，气势盛大。

初九：遇其配主，虽旬无咎，往有尚。

嘉偶相遇，旬日之内没有灾患。再往后，还是有希望免除灾患。

六二：丰其蔀，日中见斗，往得疑疾，有孚发若，吉。

大幕遮蔽了太阳，白天中午也可以看到北斗星。再发展下去，人都要被吓成精神病了。占问的答复是：天空很快就会开朗。这爻吉祥。

九三：丰其沛，日中见昧，折其石肱，无咎。

大幕更加扩展了，白天中午也可以看到小星星。有人在昏暗中跌断了右臂。这爻没有灾患。

九四：丰其蔀，日中见斗，遇其夷主，吉。

大幕遮蔽了太阳，白天中午也可以看到北斗星。但这时遇到了明主。这爻吉祥。

六五：来章，有庆誉，吉。

光明来了（日食消失），人们欢呼庆贺，赞声不绝。这爻吉祥。

上六：丰其屋，蔀其家，窥其户，阒其无人，三岁不见，凶。

房屋高大，但用幕帘遮着。从门户中往里窥探，寂静无人。以后三年也没有看到人。这爻凶险。

### (二) 丰——花费

丰：高大，丰盛，本卦以天文现象说明物极必反的道理。

①时间有办法把我们的资产变成负债。

②赚钱的东西是钱，而不是其它。

③财富是用来花费的。

④花费，尤其是大笔的花费是真正经济的必要组成部分。

⑤稳定的收入胜于大笔资产的魅力。

⑥诗人说：“世界对于我们来说太丰富了；





早和晚，挣钱和花钱，我们浪费了我们的活力；  
我们看见在自然界中属于我们的东西很少；  
我们贡献了我们的灵魂，一个可怜的恩惠。”

### (三) 原经文

丰：亨，王假之，勿忧，宜日中。

初九：遇其配主，虽旬无咎，往有尚。

六二：丰其蔀，日中见斗，往得疑疾，有孚发若，吉。

九三：丰其沛，日中见昧，折其右肱，无咎。

九四：丰其蔀，日中见斗，遇其夷主，吉。

六五：来章，有庆誉，吉。

上六：丰其屋，蔀其家，窥其户，阒其无人，三岁不见，凶。

彖曰：丰，大也。明以动，故丰。王假之，尚大也。勿忧宜日中，  
宜照天下也。日中则昃，月盈则食，天地盈虚，与时消息，而况人於人  
乎？况於鬼神乎？

象曰：雷电皆至，丰；君子以折狱致刑。

注：丰，高大，丰盛，本卦以天文现象说明物极必反的道理。





## 五十六 旅卦

### (一) 旅卦及卦解



离上艮下第五十六卦旅，旅行。

旅：小亨，旅贞吉。

这卦比较顺利。关于施行的占问，吉利。

旅卦上卦为火，下卦为山，山上有火，急匆匆燃烧，象征旅人着急赶路。

初六：旅琐琐，斯其所取灾。

行旅中疑虑过多，是招来灾祸的原因。

六二：旅即次，怀其资，得童仆贞。

旅居于客舍，带着钱财，买来一批奴仆。这又吉利。

九三：旅焚其次，丧其童仆，贞厉。

旅居的客舍被焚烧了，失掉了奴仆。这又不吉利。

九四：旅于处，得其资斧，我心不快。

在旅居的地方，得到了钱财，但我心里不畅快。

六五：射雉一矢亡，终以誉命。

射中了一只雉鸟，雉鸟带着箭飞走了。最后得到善射荣誉。

上九：鸟焚其巢，旅人先笑后号咷。丧牛于易，凶。

像鸟窝被烧掉一样，行旅者起先快活的大笑，后来则号咷大哭。在一个叫易的地方丧失了牛。这又凶险。

### (二) 旅——开放贸易

旅：旅行，本卦反映了商旅之人出外经商时不同人的心态。此处喻外出经商，是重商而非抑商。

①美国第二届总统说：“商人没国籍。”

②从全球的角度进行思考，可以用当地化的行动；如果从狭隘的角度进行思考，那就得采用全球化的行动。

③战略家迈克尔·波特说：“是国内的强大竞争对手造就了国际性的成功。”

④一位美国经理说：“日本人的想法形成得很慢，但是他们的行动像闪电一样迅速。他们像偷袭珍珠港一样偷袭了我们的汽车市场。”





⑤每一个国家和机构都要面对处理人际关系的困境、时间的困境以及人与自然之间的困境。文化是处理与全球问题有关的困境的正当途径。

⑥政治家说：“利益并不能使国家紧紧地捆在一起，有时它却会使国家疏远。但同情和理解的确能把国家团结起来。”全球化的商业也一样。

### (三) 原经文

旅：小亨，旅贞吉。

初六：旅琐琐，斯其所取灾。

六二：旅即次，怀其资，得童仆贞。

九三：旅焚其次，丧其童仆，贞厉。

九四：旅于处，得其资斧，我心不快。

六五：射雉一矢亡，终以誉命。

上九：鸟焚其巢，旅人先笑后号咷。丧牛于易，凶。

彖曰：旅，小亨，柔得中乎外，而顺乎刚，止而丽乎明，是以小亨，旅贞吉也。旅之时义大矣哉！

象曰：山上有火，旅；君子以明慎用刑，而不留狱。

注：旅，旅行，本卦反映了商旅之人出外经商等的现象，不同人有不同的心态。此处喻外出经商，重商而非抑商。



## 五十七 巽卦

### (一) 巽卦及卦解



巽上巽下第五十七卦巽，筹策，计算。

巽：小亨，利攸往，利见大人。这卦比较顺利。利于外出，利于会见大人物。

巽卦上卦为风，下卦也为风，风加风，无孔不入。君子应注重自己的操行，劝诫众人。

初六：进退，利武人之贞。

进入阵地。这爻对军人有利。

九二：巽在牀下，用史巫纷若，吉无咎。

在地上筹策计算，用了史官的意见，巫师因此忿忿不平。这爻吉祥，没有灾患。

九三：频巽，吝。

皱起眉头筹策计算。这爻有忧患。

六四：悔亡，田获三品。

悔恨消失了，田猎中获得三种猎物。

九五：贞吉悔亡，无不利。无初有终，先庚三日，后庚三日，吉。

这爻吉利，悔恨过去了。没有什么不利的事情。虽然开头不好，可结果不错。先于庚日三天的丁日，后于庚日三天的癸日，都吉利。

上九：巽在牀下，丧其资斧，贞凶。

在地上筹策计算，得出的结果是丧失钱财。这爻凶险。

### (二) 巽——资金融通

巽：顺也，风也，喻流通，畅顺。

①金钱使得世界能够运转。

②物物交易是惟一的例外——但它可不是好玩的，有谁愿意经常带着一只鸡或者羊呢？

③培根说：“金钱像很多东西一样，它本身并不好。除非把它传播开去。”

④是心灵使一个人富有，而不是金钱。

⑤金钱：名词。除非把它拿出来，否则一无用处。





一个只是赚钱而不产生任何东西的企业，属于比较差劲的那种企业。

——福特

### (三) 原经文

巽：小亨，利攸往，利见大人。

初六：进退，利武人之贞。

九二：巽在牀下，用史巫纷若，吉无咎。

九三：频巽，吝。

六四：悔亡，田获三品。

九五：贞吉悔亡，无不利。无初有终，先庚三日，后庚三日，吉。

上九：巽在牀下，丧其资斧，贞凶。

彖曰：重巽以申命，刚巽乎中正而志行。柔皆顺乎刚，是以小亨，利有攸往，利见大人。

象曰：随风，巽；君子以申命行事。

注：巽，顺也，风也，喻流通，畅顺。



## 五十八 兑卦

### (一) 兑卦及卦解



兑上兑下第五十八卦兑，喜悦。

兑：亨，利贞。

这卦顺利，对占问有利。

兑卦，上下两卦都是兑，两个泽合在一起，暗示相互交流，彼此获益。

初九：和兑，吉。

和谐，喜悦。吉利。

九二：孚兑，吉，悔亡。

诚信，喜悦。这又吉利，困境过去了。

六三：来兑，凶。

来讨欢心，这又凶险。

九四：商兑，未宁，介疾有喜。

互相商谈得很开心。虽然还没有完全康宁，但恶疾已经有痊愈的希望了。

九五：孚于剝，有厉。

从剝国回来。这又有危险。

上六：引兑。

引人高兴。

### (二) 兑——愉快

兑：通悦，喜悦，高兴。

如果你想取悦每一个人，就会有一些人失望。

——Ed Murphy 莫非定律

你无法取悦每一个人。

①生意人从一些非常奇特的东西中获取乐趣，盈亏账目只是其中较不令人讨厌的东西。

②对于生意人而言，生意是他的乐趣，愉快是他的生意。

③要想使乐趣更愉快，办法是缩短乐趣的时间。







④迪士尼说：“做不可能的事情是一种愉快。”

⑤让年轻人记住愉快地工作是很重要的。当你早上起床去工作时必须心情愉快；当你看到你必须要做的事情时要充满乐趣。如果你心情愉快，你就会在工作中发现笑料而且会获得更多的乐趣。

⑥本田汽车公司的广告说：“我们愉快地生产我们的产品，我们愉快地销售我们的产品，我们的用户愉快地使用我们的产品。”

你不能经常得到你想要的，  
不，你能经常得到你想要的。  
但假如你有时间试试，你就会发现；  
你得到了你需要的。

——Rolling Stones  
滚石合唱团

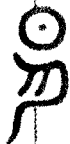
### (三) 原经文

兑：亨，利贞。  
初九：和兑，吉。  
九二：孚兑，吉，悔亡。  
六三：来兑，凶。  
九四：商兑，未宁，介疾有喜。  
九五：孚于剝，有厉。  
上六：引兑。

象曰：兑，说也。刚中而柔外，说以利贞，是以顺乎天，而应乎人。说以先民，民忘其劳；说以犯难，民忘其死；说之大，民劝矣哉！

象曰：丽泽，兑；君子以朋友讲习。

注：兑，通悦，喜悦，高兴。





## 五十九 涣卦

### (一) 涣卦及卦解



巽上坎下第五十九卦涣，水流。

涣；亨。王假有庙，利涉大川，利贞。

这卦顺利。君王到太庙举行祭祀活动。利于涉渡大河。利于占问的人。

涣卦上卦为风，下卦为水，风吹水面，水波散乱。

初六：用拯马壮，吉。

乘坐健壮的马。这又吉利。

九二：涣奔其机，悔亡。

水冲向台阶。困恨过去了。

六三：涣其躬，无悔。

水冲洗到身上来了。这又不会有什么倒霉的事。

六四：涣其群，元吉。涣有丘，匪夷所思。

水冲到车旁来了。这又很吉利。水冲到小山上来了。这真是难以想象。

九五：涣汗其大号，涣王居，无咎。

水流浩瀚，水声大作。冲到君王居住的地方了。这又不会有什么灾患。

上九：涣其血，去逖出，无咎。

水冲走了过去的血污，冲得远远的。这又没有灾患。

### (二) 涣——雄心

涣：洪水，洪水泛滥，此卦写了人民防洪、抗洪成功和战胜困难的欢快心情。

①帝王哲学家安东尼厄斯说：“一个人的价值永远超不出他的雄心。”

②一个人的追求应该超越他的所得，否则完美代表什么呢？

③在所有的野心中，除了那些建立在别人的痛苦或轻信的基础上往上爬的野心以外，其余的都是合法的。

④野心是高贵的自负。





在这个世界上能不断取得进步的人，是那些能站起来寻找自己所期望的环境，如果找不到，就自己动手创造的人。

——文学家萧伯纳

### (三) 原经文

涣：亨。王假有庙，利涉大川，利贞。

初六：用拯马壮，吉。

九二：涣奔其机，悔亡。

六三：涣其躬，无悔。

六四：涣其群，元吉。涣有丘，匪夷所思。

九五：涣汗其大号，涣王居，无咎。

上九：涣其血，去逖出，无咎。

彖曰：涣，亨。刚来而不穷，柔得位乎外而上同。王假有庙，王乃在中也。利涉大川，乘木有功也。

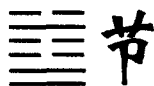
象曰：风行水上，涣；先王以享于帝立庙。

注：涣，洪水，洪水泛滥，此卦又写了人民防洪、抗洪成功，战胜困难的欢快心情。



## 六十 节卦

### (一) 节卦及卦解



坎上兑下第六十卦节，节制，节俭。

节：亨。苦节不可贞。

这卦顺利。但对过于节制的人不适用。

节卦上卦为水，下卦为泽，水入泽中，本身意节制。

初九：不出户庭，无咎。

足不出户。这爻没有灾患。

九二：不出门庭，凶。

不出家门。这爻凶险。

六三：不节若，则嗟若，无咎。

遇到不节制的现象，就痛惜叹气。这爻没有灾患。

六四：安节，亨。

安于节制的生活。这爻顺利。

九五：甘节，吉；往有尚。

以节制为乐。这爻吉祥，前途有望。

上六：苦节，贞凶，悔亡。

过分的节制。这爻有凶险。但困境已经过去。

### (二) 节——节制

节：节约，节制。

奢侈会破坏人们的心灵纯洁，因为不幸的是，你获得愈多，就愈贪婪，而且确实总感到不能满足自己。

——安格尔

舒适的享受一旦成为习惯，便使人几乎完全感觉不到乐趣，而变成了人的真正的需要。

——卢梭

奢侈只是从他人的劳动中获得安乐而已。

——孟德斯鸠《论法的精神》

培根说：“节俭是致富术中最纯结的一种。”希腊神话中说，当普卢





塔斯（就是财神）为丘比特（天帝）所派遣的时候，他步履蹒跚，行走迟缓；但是当普卢陶（死神）派遣他的时候，他就跑得很快。这个寓言的意思就是，用善良的方法和正当的工作得来的财富是来得很慢的；但是以别人的死亡为代价换来的财富（如遗产、承继等）则是骤然落在身上的。但是若把普卢陶当做魔鬼，这个寓言也用得上。因为当财富是从魔鬼那里来的时候（如由诈欺、压迫和其他不正当的手段得来的财富），他们是来得很快的。

### （三）原经文

节：亨。苦节不可贞。  
 初九：不出户庭，无咎。  
 九二：不出门庭，凶。  
 六三：不节若，则嗟若，无咎。  
 六四：安节，亨。  
 九五：甘节，吉；往有尚。  
 上六：苦节，贞凶，悔亡。

彖曰：节，亨，刚柔分，而刚得中。苦节不可贞，其道穷也。说以行险，当位以节，中正以通。天地节而四时成，节以制度，不伤财，不害民。

象曰：泽上有水，节；君子以制数度，议德行。

注：节，节约，节制。



## 六十一 中孚卦

### (一) 中孚卦及卦解



巽上兑下第六十一卦中孚，中道而复。

中孚：遁鱼吉，利涉大川，利贞。

用遁鱼祭祀。这又吉祥。有利于涉渡大河。有利于占问的人。

中孚卦，上卦为风，下卦为泽，泽上有风，水借风势，象征心中诚信，润泽万物。

初九：虞吉，有他不燕。

安宁。这又吉祥。但若有意外之患，就不安宁了。

九二：鸣鹤在阴，其子和之，我有好爵，吾与尔靡之。

雄鹤在树阴下鸣叫，雌鹤循声应和。我有美酒，让我们一起干怀吧。

六三：得敌，或鼓或罢，或泣或歌。

得胜了，有的击鼓为乐，有的射箭尽兴，有的激动哭泣，有的放声歌唱。

六四：月几望，马匹亡，无咎。

月亮快要圆的时候，马儿奔跑而亡。这又没有灾患。

九五：有孚挛如，无咎。

占问有答复了：相互携手并行。这又没有灾患。

上九：翰音登于天，贞凶。

公鸡振翅而鸣，声闻于天。这又凶险。

### (二) 中孚——成败之间

中孚：诚信，此卦记述了古代部落之间的一次偷袭行动，由胜转败，包含了胜败、得失之间可以眨眼间转化的不可预测性。

工作危机最确凿的信号，是没有人跟你说该怎么作。

——英国人力培训专家 B·吉尔伯特

真正危险的事，是没人跟你谈危险。

如果在几个月当中只有三件重大的社会事件发生，他们可能会在同





一晚上发生。

——Ed Murphy 莫非定律

①赢得胜利的决心不如准备赢胜利的决心重要。

②最佳的战略是：关注尽量大的战役，而选择足以打赢的小仗。

③MCGOON 定律说：“胜利的概率与所下赌注的数量成反比。”

④在你胜利的时候，你绝对没有像人们把你说得那么好；在你失败的时候，你绝对不会像别人所说的那样差。

⑤失败者有两种：一种是好样的失败者，另一种是不能发挥水平的失败者。

胜利不是最重要的，但是为赢得胜利努力是最重要的。机遇之神曾经闯进我的生活。她装扮成辛苦的工作，我没能认出她来，白白地错过了。

——伊丽莎白

如果有百分之五十之成功机率，就表示有百分之七十五的失败机率。

——Ed Murphy 莫非定律

### (三) 原经文

中孚：遯鱼吉，利涉大川，利贞。

初九：虞吉，有他不燕。

九二：鸣鹤在阴，其子和之，我有好爵，吾与尔靡之。

六三：得敌，或鼓或罢，或泣或歌。

六四：月几望，马匹亡，无咎。

九五：有孚牵如，无咎。

上九：翰音登于天，贞凶。

彖曰：中孚，柔在内而刚得中。说而巽，孚，乃化邦也。遯鱼吉，信及遯鱼也。利涉大川，乘木舟虚也。中孚以利贞，乃应乎天也。

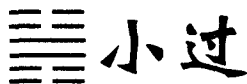
象曰：泽上有风，中孚；君子以议狱缓死。

注：中孚，诚信，此卦记述了古代部落之间的一次偷袭行动，由胜转败，包含了胜败、得失之间可以眨眼间转化的不可预测性。



## 六十二 小过卦

### (一) 小过卦及卦解



震上艮下第六十二卦小过，略有过分。

小过：亨，利贞，可小事，不可大事。飞鸟遗之音，不宜上，宜下，大吉。

这卦顺利。有利于占问。但只限于占问小事，不适用于大事。飞鸟留下了声音，宜于下降，不宜上升，这样才能大吉大利。

小过卦上卦为雷，下卦为山，雷在山上轰鸣，声音轻小，引伸为小的过度。

初六：飞鸟以凶。

飞鸟带来了凶险的预兆。

六二：过其祖，遇其妣；不及其君，遇其臣；无咎。

责备祖父，尊重祖母，批评君王，礼遇臣仆。这又没有灾患。

九三：弗过防之，从或戕之，凶。

不要责备，但要多加防范。如果任意放纵，将遭戕害。

九四：无咎，弗过遇之。往厉必戒，勿用永贞。

这又没有灾患。不应批评指责，而应礼遇尊重，外出有危险，应戒备小心。不宜有所作为。这次占问适用于一个很长的时期。

六五：密云不雨，自我西郊，公弋取彼在穴。

从西郊到这里，天空乌云密布，却不下雨。公侯张弓射箭，射击躲藏在洞穴里的野兽。

上六：弗遇过之，飞鸟离之，凶，是谓灾眚。

对别人不知尊重礼遇，一味批评指责，别人就会像飞鸟那样离开他。这又凶险，也就是灾祸来了。

### (二) 小过——小错

小过：小许超过常规，或小过失。

在一个链条里，最弱的一环也可能是最强的，因为它可以使链条断掉。

——美国人力资源专家 Stanislav J. Lec







①有很多人错用了想像力。

②当你的想法在焦点以外，你就无法控制你的想像，你就无法依赖于你的判断。

③哲学家说：“如果人从来不做蠢事，也就不会做聪明事。”

④想像力是一匹好马，但它不能让你飞上天。创造性是商业活动的精髓，但它必须立足现实。

⑤创造性产生于无序、混乱和毫不留情的优胜劣汰的现实当中，它产生于斯，而高于斯。

创造性就是允许自己犯错误。

——Ed Murphy 莫非定律

### (三) 原经文

小过：亨，利贞，可小事，不可大事。飞鸟遗之音，不宜上宜下，大吉。

初六：飞鸟以凶。

六二：过其祖，遇其妣；不及其君，遇其臣；无咎。

九三：弗过防之，从或戕之，凶。

九四：无咎，弗过遇之。往厉必戒，勿用永贞。

六五：密云不雨，自我西郊，公弋取彼在穴。

上六：弗遇过之，飞鸟离之，凶，是谓灾眚。

彖曰：小过，小者过而亨也。过以利贞，与时行也。柔得中，是以小事吉也。刚失位而不中，是以不可大事也。有飞鸟之象焉，有飞鸟遗之音，不宜上宜下，大吉；上逆而下顺也。

象曰：山上有雷，小过；君子以行过乎恭，丧过乎哀，用过乎俭。

注：小过，小许超过常规，或小过失。



## 六十三 既济卦

### (一) 既济卦及卦解



坎上离下第六十三卦既济，渡河成功。

既济：亨。小利贞。初吉终乱。顺利。较有利于占问者。开始倒是吉利的，终了却乱了套。

既济卦下卦为火，上卦为水，象征烹饪完成，事情成功，当然水在火上，也有熄灭火的危险。

初九：曳其轮，濡其尾，无咎。

渡水时用手提着胸前的纶带，但衣服的下摆却被水溅湿了。这又没有灾患。

六二：妇丧其茀，勿逐，七日得。

妇人丢失了首饰，不必寻求，七天后可以失而复得。

九三：高宗伐鬼方，三年克之，小人勿用。

殷高宗出兵讨伐鬼方国，三年才取得胜利。不要任用小人。

六四：繻有衣袽，终日戒。

### (二) 既济——过去

既济：已经取得成功，已经过去。

①成败得失都只是一种临时的结果，它很快就会过去。

②经验就是过去。过去是历史，历史是经验。

③过去的事情至少是无害的。

④当经理们还在构思未来的时候，现在的一切已经悄然逝去了。

⑤昨天我们已经不能重新获得，而明天是我们将要获得或失去的。

⑥我们从倒后镜中审视现在。我们倒退着进入未来。

绝不要认为企业已经是成功的。它只是持续下去，每一年都在努力往成功迈一步。当一个人或一个企业认为他们是成功的，就不再会有进步。

——Thomas J. Watson Sr.

托马斯·沃森（IBM 公司创办人）

### (三) 原经文

既济：亨，小利贞，初吉终乱。





初九：曳其轮，濡其尾，无咎。

六二：妇丧其茀，勿逐，七日得。

九三：高宗伐鬼方，三年克之，小人勿用。

六四：繻有衣袽，终日戒。

九五：东邻杀牛，不如西邻之禴祭，实受其福。

上六：濡其首，厉。

彖曰：既济，亨，小者亨也。利贞，刚柔正而位当也。初吉，柔得中也。终止则乱，其道穷也。

象曰：水在火上，既济；君子以思患而预防之。

注：既济，已经取得成功，已经过去。





## 六十四 未济卦

### (一) 未济卦及卦解



离上坎下第六十四卦未济，渡河受阻

未济：亨，小狐汔济，濡其尾，无攸利。

这卦顺利。一只小狐狸渡河不成功，湿了尾巴。实在不妙。

未济卦上卦为火，下卦为水，水向下滴注，火往向上燃烧，方向背离，象征未完成。

九五：东邻杀牛，不如西邻之禴祭，实受其福。

东邻用杀牛隆重地举行祭祀，还不如西邻薄薄得祭祀实惠。

上六：濡其首，厉。

渡水时淹没了脑袋。这又有危险。

初六：濡其尾，吝。

湿了尾巴，不妙。

九二：曳其轮，贞吉。

渡水时提着轮带。这又吉祥。

六三：未济，征凶，利涉大川。

渡河受阻。出征有危险。但仍有利于涉渡大河。

九四：贞吉，悔亡，震用伐鬼方，三年，有赏于大国。

这又吉利。困境过过了。震用征伐鬼方国，前后有三年，取得了胜利，使有商成为大国。

六五：贞吉，无悔，君子之光，有孚，吉。

这又吉祥，没有困厄。征伐顺利是君子的光荣。占问的结果是：很吉利。

上九：有孚于饮酒，无咎，濡其首，有孚失是。

关于饮酒庆贺的事，占问的结果是：没有关系。关于渡水时淹没脑袋的占问也有结果了：犯了错误。

### (二) 未济——未来

未济：未完成的，未成功的。

这不是结束，它也不是结束的开始。但它也许是开始的结束。

——Winston Churchill, November 10, 1942





丘吉尔首才目，1942年11月10日

- ①爱因斯坦说：“我从来没有考虑未来。未来很快就会到来。”
- ②西方谚语：“我已经见过未来了，它确实存在。”
- ③美国管理专家杜拉克说：“预测未来的最好办法就是创造未来。”
- ④理解现在是预见未来最可靠的途径。
- ⑤除非你能增加价值、创立事业，否则你就没有未来。
- ⑥明天是我们的永久住址。
- ⑦未来属于那些今天就已经为之做好了准备的人。

这是我们首次重视未来的时代，然而讽刺的是，我们或许已没有未来。

——克拉克（Arthur. C. Clarke）

要想预见今后10年会发生什么，就要回顾过去10年中发生的事  
情。

——英特尔总裁安迪·格鲁夫

### （三）原经文

未济：亨，小狐汔济，濡其尾，无攸利。

初六：濡其尾，吝。

九二：曳其轮，贞吉。

六三：未济，征凶，利涉大川。

九四：贞吉，悔亡，震用伐鬼方，三年有赏于大国。

六五：贞吉，无悔，君子之光，有孚，吉。

上九：有孚于饮酒，无咎，濡其首，有孚失是。

彖曰：未济，亨；柔得中也。小狐汔济，未出中也。濡其尾，无攸利；不终继也。虽不当位，刚柔应也。

象曰：火在水上，未济；君子以慎辨物居方。

注：未济，未完成的，未成功的。



## 后 记

一、断断续续三个春秋的积累，废寝忘餐两年多的构思，加上含辛茹苦半年多的写作，个中苦处只有写书的人才明白。因此，本书的体系就显得有点冗长而不够顺畅。虽然这是作者所努力避免的，但出来的结果也只能是差强人意。这可能是作者的水平有限，所以恳请读者指正。

二、正如书中所说到的那样：“成功人士的首要标志是他思考问题的方法。他们永远都不会将艰苦的工作理想化，在埋头苦干之前你最好脱离理想的外衣。一个人的工作越艰苦，越残酷，他心中的理想主义就越弱小，他的心灵就越消沉。”这其中包含两层意思：一是性格决定命运，态度决定一切，做人做事的道理都是相通的；二是眼界对思考的反作用，眼界的开阔与否对个人的观念和思考的方式有很大影响。中国人的知识不是不够，只是缺乏眼界。

三、时间的持续，使得很多东西都已发生了变化，最初所想的和最后定下来的有时大相径庭。而当你蓦然回首的时候，你会惊奇地发现自己“怎么会在这里”？这是一种变化，但并不是显而易见的那种。

四、由于写此一类书，不同于写小说散文，是必需要有一些底料的。注经就必需要有经，注疏就必需要有注。所以在写作的过程中。参考了很多资料，加上几经周折，拖泥带水地写作，一些宝贵资料的出处就无从说起。如果个中有那些涉及到侵犯著作权利的，请及时与作者联系。

作者电子邮件：cardigan2003@163.com





## 主要参考资料

- 《周易尚氏学》尚秉和 中华书局 1990 年版  
《阴阳大化与人生》萧汉明 广东人民出版社 1990 年版  
《追求和谐》乔宪金 辽宁人民出版社 1997 年版  
《易学与管理》余敦康 沈阳出版社 1997 年  
《G 管理模式》郭威纲 企业管理出版社 2000 年版  
《易经杂说》南怀谨 复旦大学出版社 2002 年版  
《管理定律点评》关制均 经济管理出版社 1999 年版  
《管理箴言录》(美) 斯图尔特·克雷纳 海南出版社 2000 年版  
《竞争战略》(美) 迈克尔·波特著 华夏出版社 1997 年版  
《论中西哲学精神》、《C 理论：中国管理哲学》成中英版

<http://strategy.icxo.com/>

<http://www.boraid.com/>

<http://www.nanfangdaily.com.cn/>

<http://www.tecsun.com.cn/>

<http://www.shcp.edu.cn/>

<http://www.easysea.com/>

另外，在写作过程中还参考了《经济日报》、《南方日报》等报刊上刊载的一些相关资料，谨此致谢。

作者于深圳

[General Information]

书名=周易商解

作者=谭志浩著

页数=260

SS号=11582120

出版日期=2005年02月第1版



## 前言

### 目录序

## 第一部 “人企合一”的管理哲学——至高的管理之道第一章 商业说易

### 一、易中的商业

(一) “不学易，不可为将相”

(二) 运用之妙，存乎一心

(三) 易道与商道

### 二、商业中的易

(一) 谋略的阐释

(二) 商业谋略

(三) 周易势说

(四) 大道无谋

## 第二章 企业说易

### 一、易中的企业

(一) 天人合一

(二) 人企合一

(三) 得人才者得天下

(四) 企业家的境界

(五) 共同的目标

### 二、企业中的易

(一) 古代《周易》的战略观

(二) 全息论与企业战略规划

(三) 《周易》战略

## 第三章 管理说易

### 一、变易

(一) 变的首先是观念

(二) 竞争无常规，竞争无惯例

(三) 变靠顿悟

(四) 变靠学习

(五) 变靠积累

(六) 变靠模仿

### 二、不易

(一) 不变的是规律

(二) 不变的是变化

(三) 以不变应万变

### 三、简易

- (一) 波特的简单战略
- (二) 简单就是力量
- (三) 简单管理
- (四) 简单管理不简单
- (五) 简单管理是一种自我管理

## 第二部 “变亦不变”的管理智慧——灵活的竞争之术第四章 太极智慧

### 一、成功企业家的管理哲学

- (一) 做“失败”的头号敌人
- (二) “爱的循环”
- (三) “做好每一天的事”
- (四) “棒子加红萝卜”
- (五) “为每一个钱包和每一种用途生产汽车”
- (六) 管理哲学的模式

### 二、东方辩证法

- (一) 原理
- (二) 太极生两仪
- (三) 两仪生四象
- (四) 四象生八卦
- (五) 对称
- (六) 辩证
- (七) 一个智力测试
- (八) 战略辩证法
- (九) 拿破仑声东击西
- (十) 兵以诈立

### 三、阴阳——竞争与合作

- (一) 竞合——信息社会的精神
- (二) 战略联盟——竞争的必然趋势

### 四、八卦——企业的八大类型人才

### 五、有无——有市场与无市场

- (一) 市场：无为有处有还无
- (二) 现象：假作真时真亦假
- (三) 资本：无中生有
- (四) 有无相生
- (五) 辩证法的运用

六、彼此——知己知彼

七、虚实——避实击虚

(一) 两个实例

(二) 网络——虚拟的童话

八、动静——管理哲学的终极

(一) 宇宙的运动论

(二) 无极而太极，动极而静

(三) 人性的返朴归真

(四) 以水为镜

(五) 以太说

## 第五章 管理玄机

一、太极——使命与信念

(一) 太极就是使命

(二) 企业愿景和企业使命

二、天——运气

(一) 越努力，运气越好

(二) 成功来自企业家的创意

三、地——市场

四、人——领导人员

(一) 领导公司，而不是管理公司

(二) 领导者的素质

五、虚实——虚构与事实

(一) 虚构数字与数字事实

(二) 事实就是力量

六、正奇——逻辑与诡计

(一) 直觉决策与逻辑直觉决策

(二) 以正结合，以奇制胜

七、动与静——行动与思考

(一) 行动与思考

(二) 思考与生活

## 第三部 “运筹帷幄”的管理决策——六十四卦的卦解及预测上经

### 抛砖引玉

一 乾卦——领导者

二 坤卦——部属

三 屯卦——风险

四 蒙卦——学识与教育

- 五 需卦——待机  
六 讼卦——冲突或诉讼  
七 师卦——（阳）竞争  
八 比卦——（阴）联合  
九 小畜卦——正位  
十 履卦——危机  
十一 泰卦——巅峰  
十二 否卦——失败  
十三 同人卦——团队  
十四 大有卦——结盟  
十五 谦卦——谦和  
十六 豫卦——懒惰  
十七 随卦——模仿  
十八 蛊卦——错误  
十九 临卦——预言  
二十 观卦——观察  
二十一 噬嗑卦——内部犯错  
二十二 贲卦——广告品牌  
二十三 剥卦——腐败  
二十四 复卦——悔改  
二十五 无妄卦——完全规则  
二十六 大畜卦——节俭  
二十七 颐卦——颐养之道  
二十八 大过卦——解决问题  
二十九 坎卦——陷阱  
三十 离卦——光明希望

下经 融会贯通

- 三十一 咸卦——爱与情感  
三十二 恒卦——热度  
三十三 遁卦——进与退  
三十四 大壮卦——壮大  
三十五 晋卦——进步  
三十六 明夷——挫折  
三十七 家人卦——公与私  
三十八 睽卦——争执  
三十九 蹇卦——全球化

- 四十 解卦——解雇  
四十一 损卦——负责  
四十二 益卦——利润  
四十三 夬卦——谈判强硬  
四十四 姤卦——妥协  
四十五 萃卦——团队  
四十六 升卦——晋升  
四十七 困卦——困税  
四十八 井卦——资本利润  
四十九 革卦——变革  
五十 鼎卦——财富与权力  
五十一 震卦——灾难  
五十二 艮卦——质量  
五十三 渐卦——前进  
五十四 归妹卦——度量  
五十五 丰卦——花费  
五十六 旅卦——开放贸易  
五十七 ？卦——资金流通  
五十八 兑卦——愉快  
五十九 涣卦——雄心  
六十 节卦——节制  
六十一 中孚卦——成败之间  
六十二 小过卦——小错  
六十三 既济卦——过去  
六十四 未济卦——未来

后记

主要参考资料